



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES

IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ANA KELLY CAVALCANTE NOBRE
MATRÍCULA Nº 2023766-0

Brasília/DF, junho de 2005

ANA KELLY CAVALCANTE NOBRE

IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso
graduação em Administração do
UNICEUB – Centro Universitário
de Brasília.

Prof. Orientador Henrique José
Libânio Pontes

Brasília/DF, junho de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1.PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES	
2.PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: MARCO ANTÔNIO DE BENTO CARVALHO	
3.PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: HOMERO REIS	
MENSÃO FINAL:	

Brasília/DF, ____ de _____ de 200__

Agradecimentos,

A Deus e todas as forças positivas, que permitiram que este trabalho fosse realizado, abençoando e confortando nos momentos mais difíceis.

À minha mãe e minha avó por serem as grandes responsáveis por minha verdadeira formação, pelo apoio nas horas de dúvidas e pelo incentivo de desenvolvimento contínuo. Pelo apoio nas horas mais difíceis em que desistir parecia ser a única saída.

Aos professores que ao decorrer desta longa jornada contribuíram com suas experiências acadêmicas e muitas vezes pessoais para a formação de uma consciência ética e profissional.

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido de maneira a analisar a metodologia de uma ferramenta que com tão pouco tempo de existência vem obtendo cada dia mais relevância dentro do ambiente estratégico das organizações, o *Balanced Scorecard*. No Brasil, observa-se a sua recente expansão com implementações em empresas como Petrobrás, Siemens do Brasil, Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Embrapa, Cia Suzano de Papel e Celulose (Internet), entre outros. O tema deste estudo foi delimitando de forma que sua evolução discorresse sobre a implementação e o controle da estratégia organizacional com a utilização do *Balanced Scorecard*. O conteúdo teórico foi desenvolvido com base nos conceitos existentes sobre estratégia, pensamento estratégico, implementação e controle estratégico e a abordagem prática desenvolvida com base na experiência disponibilizada por algumas organizações como a Siemens do Brasil que passaram pelo processo de implementação da estratégia utilizando como ferramenta o *Balanced Scorecard*, e em casos relatados por estudiosos da aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras. Foi realizada comparação com outras ferramentas tais como controle por critérios de desempenho multinível, retorno sobre investimento, classificação z, custeio baseado em atividades, seis sigma e tableau de bord, e verificou-se que à exceção do tableau de bord, o *Balanced Scorecard* apresenta de fato inovações. Apresentada a metodologia em que o *Balanced Scorecard* quem possui em sua estrutura quatro perspectivas, que buscam a geração de valor para a organização, observando aspectos financeiros e não financeiros. Conceituou-se os indicadores de desempenho e o alinhamento estratégico. Foram abordados os pontos positivos do *Balanced Scorecard* na implementação e no controle das estratégias organizacionais, assim como, identificadas algumas desvantagens do método.

LISTA DE QUADROS

Quadro Nº 01 – Escolas do Pensamento Estratégico.....p. 7

Quadro Nº 02 – Quantidade de Objetivos e Indicadores adotados por algumas das organizações que adotaram o BSC.....Anexo II

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Modelo de Funcionamento do Processo de Gestão do Conhecimento – Siemens Brasil.....	p. 65
---	-------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CBA – Custeio Baseado em Atividade

PA – Performance Advocates, Advogados de Desempenho

ROI – Return On Investment, Retorno sobre Investimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	5
1.5 METODOLOGIA	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 ESTRATÉGIA	6
2.2 ORIGEM E CONCEITO	6
2.2.1 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.2.1.1 Escola do Design	10
2.2.1.2 Escola do Planejamento	12
2.2.1.3 Escola do Posicionamento	13
2.2.1.4 Escola Empreendedora	16
2.2.1.5 Escola Cognitiva	18
2.2.1.6 Escola de Aprendizado	20
2.2.1.7 Escola do Poder	21
2.2.1.8 Escola Cultural	22
2.2.1.9 Escola Ambiental	24
2.2.1.10 Escola de Configuração	25
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.3.1 ORIGEM E CONCEITO	27

2.4	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	28
2.5	CONTROLE ESTRATÉGICO.....	34
2.5.1	CONTROLE POR CRITÉRIOS DE DESEMPENHO MULTINIVEL	35
2.5.2	CONTROLE POR MEIO DO DESEMPENHO FINANCEIRO	36
2.5.3	AUDITORIA DE DEPOSITÁRIOS.....	39
2.5.4	SEIS SIGMA.....	40
2.5.5	<i>TABLEAU DE BORD</i>	41
2.6	<i>BALANCED SCORECARD</i>	43
2.6.1	CONCEITO.....	43
2.6.2	A ESTRUTURA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	44
2.6.2.1	Perspectiva Financeira	45
2.6.2.2	Perspectiva dos Clientes	46
2.6.2.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	47
2.6.2.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	48
2.6.3	ETAPA PREPARATÓRIA.....	48
2.6.4	O PROCESSO.....	50
2.6.5	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	53
2.6.6	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	54
2.6.7	VANTAGENS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	55
2.6.8	DESVANTAGENS	56
3	COMPARAÇÃO ENTRE FERRAMENTAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD.	60
4	CASOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL UTILIZANDO O <i>BALANCED SCORECARD</i>	64

4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS	64
4.2	APRECIÇÃO SOBRE OS CASOS APRESENTADOS.....	73
5	CONCLUSÃO.....	75
6	BIBLIOGRAFIA	80

1 INTRODUÇÃO

Até o início da década de 50 (*Apud* PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 5-7), não se via na indústria a utilidade de se elaborar uma estratégia empresarial. Nesta época o desempenho apresentado pela indústria americana estava em altos níveis de produtividade e consumo, praticamente tudo o que era produzido era consumido, não havia a preocupação em atender as necessidades e expectativas de clientes, a ordem da época era produzir o máximo que se pudesse, sem observar ou quantificar desperdícios.

Na segunda metade do século XX, após a II Guerra Mundial, as empresas passaram a ter mais que o preço como variável para a obtenção de resultado, e o consumidor já não era o mesmo. Em uma época de recessão e surgimento de novos concorrentes, o consumidor tornava-se exigente quanto à qualidade do produto que consumia, bem como indagava sobre valores agregados que poderia obter.

A indústria passou a preocupar-se com a produtividade do capital, ou seja, a questionar-se sobre o volume de produção necessário para gerar incremento sobre o capital investido (DRUCKER, 2001, p. 14-24 e 145-146). Neste contexto, as organizações passaram a observar as mudanças de mercado, o ambiente, seus desafios e oportunidades e começaram a esboçar o que hoje se conhece por estratégia.

Diversos estudos foram desenvolvidos sobre este tema, evoluindo do conceito de estratégia para a sua aplicação na administração estratégica. Conceitos distintos foram criados e defendidos a partir da observação de diferentes aspectos da estratégia. Como comparam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), eram várias pessoas no escuro segurando em partes diferentes de um elefante e tentando defini-

lo dentro de seu ponto de vista. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contribuíram para o estudo da estratégia ao reunir os diversos aspectos do estudo da estratégia, consolidando as idéias surgidas nos últimos cinquenta anos e transformando-as em escolas do pensamento estratégico para um melhor entendimento das vertentes e evolução do estudo da estratégia.

Conceituada a estratégia e os diversos caminhos para sua concepção, é necessário colocá-la em prática, definindo o planejamento da estratégia, para em seguida ser demonstrado um estudo sobre as ferramentas de implementação e controle da estratégia, onde cada ferramenta tem o seu valor, ao contribuir para a adoção da estratégia nos diferentes tipos de organização.

Dentre as ferramentas estudadas destacou-se o *Balanced Scorecard* dada a sua atual evidência no meio empresarial e sua recente criação, que inclui aspectos financeiros e não-financeiros, buscando ser mais que um medidor de desempenho, tendo como pretensão assumir o papel de um condutor da performance futura. Apresentou-se uma apreciação sobre as vantagens e desvantagens percebidas sobre a ferramenta, bem como casos de algumas empresas bem sucedidas e outras que tiveram diversas dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*.

Ao final, foram feitas algumas considerações sobre os aspectos teóricos e práticos do *Balanced Scorecard*, e demonstrada uma conclusão sobre o estudo.

1.1 Justificativa

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que teve início em 1990 (KAPLAN; NORTON, 1997, p.VII-VIII), quando um estudo realizado em diversas empresas buscava mensurar o desempenho na chamada organização do futuro, tendo como

principal crença que os métodos de avaliação empresarial baseados em indicadores contábeis e financeiros já não eram tão eficientes, pois davam uma visão limitada da capacidade de geração de valor das organizações.

A partir desse estudo, KAPLAN e NORTON, apresentaram em 1992, na revista Havard Business Review um artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Este artigo estimulou alguns executivos a implementar a nova ferramenta em suas empresas.

Passada uma década, verifica-se que o *Balanced Scorecard* vem tornando-se mais popular no meio empresarial, inclusive com o surgimento de consultorias especializadas em sua implantação. No Brasil, observa-se a sua recente expansão com a implantação do BSC em empresas como Petrobrás, Siemens do Brasil, Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Embrapa, Cia Suzano de Papel e Celulose, entre outros.

Tendo em vista que uma ferramenta, com tão pouco tempo de existência, vem obtendo cada dia mais relevância dentro do ambiente estratégico das organizações, e também, dada a pouca diversidade de autores na literatura específica sobre o tema, o que leva a convergência de idéias centradas em geral nas publicações de NORTON e KAPLAN, acredita-se que este estudo venha contribuir na discussão do modelo proposto por estes autores, uma vez que se pretende compará-la com outros métodos apresentados na literatura sobre implantação e controle estratégico.

1.2 Delimitação do tema

Uma vez que o trabalho aqui apresentado tem como justificativa o estudo do *Balanced Scorecard*, a delimitação do tema abordado encontra-se no estudo da implantação e do controle da estratégia empresarial, com foco na utilização do *Balanced Scorecard*.

1.3 Objetivos

Como objetivo geral deste trabalho, buscou-se analisar a metodologia do *Balanced Scorecard* aplicada à implantação e controle da estratégia das organizações.

Entre os objetivos específicos estão:

- a. Demonstrar os conceitos e a metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard*.
- b. Ressaltar os pontos positivos e inovadores do *Balanced Scorecard* na implantação e no controle das estratégias organizacionais.
- c. Verificar pontos de vista divergentes na literatura a respeito da ferramenta, levantando deficiências ou insucessos incorridos quando de sua implantação.
- d. Comparar o método do *Balanced Scorecard* com outras metodologias de implantação e controle da estratégia empresarial.
- e. Comentar casos de implantação do BSC disponíveis na literatura que demonstrem sucesso ou problemas na implementação do modelo.

1.4 Formulação do Problema

Tendo em vista tratar-se de uma ferramenta originada há cerca de uma década, com poucos casos de implantação e pós-implantação divulgados e com pouca diversidade de literatura, quais seriam os pontos positivos e negativos do *Balanced Scorecard*? Trata-se de fato de uma ferramenta inovadora na implantação e controle da estratégia empresarial ou existem outras metodologias anteriores com conceitos similares?

1.5 Metodologia

Para a consecução deste trabalho a metodologia de pesquisa aplicada seguiu objetivos exploratórios, consistindo primeiramente pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos de estratégia, das diversas linhas do pensamento estratégico e métodos de implementação e controle da estratégia empresarial, sendo complementada por estudo de casos obtidos através de informações previamente publicadas acerca de empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* como modelo de implementação e controle estratégico.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

Antes de discorrer sobre implementação e controle da estratégia empresarial, faz-se necessário abordar a origem do termo estratégia, assim como a apresentação do conceito atribuído na visão de diversos autores da teoria estratégica, demonstrando as correntes do pensamento estratégico, que fundamentam os métodos conhecidos de elaboração, implementação e controle da estratégia empresarial.

2.2 Origem e Conceito

Henderson (*Apud* PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 3-5) embasa a origem da estratégia a partir do conceito biológico de competição natural, onde espécies que necessitam de um mesmo recurso para sobreviver, em casos de escassez deste recurso, tendem a desenvolver alguma vantagem em seu benefício, seja ela biológica ou de território, a qual faça com que a sua espécie se sobressaia em relação ao seu concorrente, o que garantirá a sua continuidade e o deslocamento ou extinção de seu concorrente. Essa vantagem dentro do meio animal ao ser equiparada ao ambiente organizacional é o que se denomina de vantagem competitiva. Com esse comparativo, o autor quis chegar ao conceito de estratégia o qual afirma ser “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”, ou seja, o fator que fará com que a empresa permaneça em seu ramo de atuação. É importante destacar

a percepção de Henderson (*Apud* PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 4) quanto a analogia entre o meio biológico e o meio comercial:

“De fato, as competições biológica e comercial seguiriam o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença. Os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças”.

Do ponto de vista histórico, segundo Mañas (*Apud* PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 5), a palavra estratégia surgiu com o militarismo, como uma espécie de tática maior centrada na força, onde o alto comando decidia o que deveria ser feito nas frentes de batalha. Durante o século XX, seu significado adquiriu um novo enfoque voltado para as organizações, onde se caracteriza “pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados” (CAVALCANTI, 2003, p. 43).

Ansoff e McDonnel (1993, p. 70-73) demonstram a origem da estratégia a partir do século XX que como citado anteriormente por Mañas (*Apud* PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 5) traduziu-se em uma visão voltada apenas para o ambiente organizacional. Os autores demonstram que a estratégia é percebida nitidamente na história das organizações, onde ainda na década de 20, muito tempo antes de haver a preocupação com a sua formulação, ocorrem exemplos claros como a DuPont, que mudou seu ramo de atuação de explosivos para produtos químicos, demonstrando um deslocamento de sua posição de mercado, ou a opção de Ford em manter a concentração no seu modelo T, demonstrando um caso de integração vertical.

Até o início da década de 50, a utilidade de se elaborar uma estratégia empresarial era questionada. Esse fato é explicado através do excelente desempenho apresentado pela indústria americana até então, sem fazer uso formal da estratégia. Na segunda metade do século XX, no pós II Guerra Mundial, as empresas passaram a ter mais que o preço como variável para a obtenção de resultado, vindo a preocupar-se com a produtividade do capital, ou seja, com o volume de produção necessário para gerar incremento sobre o capital investido (DRUCKER, 2001, p. 14-24 e p. 145-146). Por outro lado, surgiram exigências quanto à qualidade do produto e à satisfação do consumidor. Essa mudança de perspectiva decorreu da concentração dos esforços japoneses, que após terem seu país devastado pela guerra, focaram seus esforços em reconstruir o país e sua economia, alcançando, em suas organizações, a vantagem competitiva obtida por meio de uma estratégia de qualidade e baixos custos de mão-de-obra (PORTER e MONTGOMERY, 1998, p. 44).

Neste contexto Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), conceituam estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Certo e Peter (1993, p. 17), em trabalho publicado na mesma época, apresentam um conceito voltado para o resultado, em que a “estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Desta forma, os autores ressaltam a finalidade da estratégia e parte do ambiente quando acrescentam que “o enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência”.

Posteriormente, Porter (1999, p. 63) descreve a estratégia como uma posição de mercado, assumindo o papel de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24)

situam o conceito de estratégia dentro da hierarquia e de elementos do planejamento estratégico formal, dizendo que “se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais de uma organização”.

É imprescindível acrescentar, para este estudo, a definição de Kaplan e Norton (2004, p. 5), uma vez que estes são criadores do *Balanced Scorecard*, foco deste trabalho. Para os autores em questão, a estratégia “pretende criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos” de uma organização, o que remete à idéia inicialmente colocada nas palavras de Henderson quanto à busca da vantagem competitiva.

2.2.1 Escolas do Pensamento Estratégico

Os conceitos de estratégia são muitos, e como foi apresentado no tópico anterior, cada autor imputa ao conceito uma visão diferenciada da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-15) perceberam estas diferenças e as classificaram em diferentes linhas de visão da estratégia como escolas do pensamento estratégico, ao todo dez, onde cada uma percebe a estratégia como um processo, seja ele mental ou formal, analítico ou de transformação.

Para os autores, cada escola trata na verdade de um diferente aspecto da estratégia, onde, a reunião de suas perspectivas limitadas seria, em parte, a formulação da estratégia como um todo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14) denominam essas dez escolas conforme demonstrado no Quadro Nº 01, a partir de um “adjetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia”. Em seguida

estas escolas são abordadas, demonstrando-se seus principais aspectos e contribuições para o estudo da estratégia.

ESCOLA	PERSPECTIVA
Design	Processo de concepção
Planejamento	Processo formal
Posicionamento	Processo analítico
Empreendedora	Processo visionário
Cognitiva	Processo mental
Aprendizado	Processo emergente
Poder	Processo de negociação
Cultural	Processo coletivo
Ambiental	Processo reativo
Configuração	Processo de transformação

Quadro Nº 01 – Escolas do Pensamento Estratégico

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL (2000, p. 13-14).

2.2.1.1 Escola do Design

Segundo Mintzberg (2004, p. 18), a escola do design “considera a formulação de estratégia como um processo informal de concepção, normalmente na mente consciente de um líder”. Sua origem, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32-41), poderia ser atribuída aos livros de Philip Selznick, *Leadership in Administration*, e de Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, porém, seu grande propulsor foi o livro-texto básico *Business Policy: Texts and*

cases criado pelo grupo de Administração geral da Harvard Business School, onde Kenneth Andrews assume papel de destaque nesta escola.

O modelo básico desta escola é a análise SWOT, onde a ênfase de suas avaliações está nos ambientes interno, na análise dos pontos fortes (*strenghts*) e fracos (*weaknesses*), e externo, na análise das oportunidades (*opportunitities*) e ameaças (*threats*).

Como vantagens desta escola, pode-se colocar o destaque que Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86) fornecem à análise SWOT, que tem o objetivo de “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar ameaças”. Além disso, por meio desta análise a empresa identificaria seus pontos fracos a serem corrigidos e pontos fortes a desenvolver para um melhor aproveitamento.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32-34), a escola do design apresenta várias premissas, entre elas os autores apresentam sete que podem ser resumidas da seguinte forma: a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, cuja responsabilidade pelo controle e percepção devem ser do executivo principal, ou seja, o estrategista. O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal, e deve tornar as estratégias únicas e explícitas, onde o processo de design somente será considerado completo quando as estratégias parecerem plenamente formuladas como perspectivas, e, somente depois de totalmente formuladas as estratégias podem ser implementadas.

Entre as principais críticas atribuídas à escola do design por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 34-41) estão o estreitamento da perspectiva de estratégia, onde, para esta escola resume-se à análise de pontos fortes e fracos.

Além disso, percebe-se a negligência de aspectos como a estratégia emergente, que demonstra um padrão diferente do que se pretendia, a influência da estrutura sobre a estratégia e a participação de outros indivíduos além do executivo principal.

2.2.1.2 Escola do Planejamento

A origem da escola do planejamento deu-se no mesmo período de tempo da escola do design, tendo como marco o livro *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965. As idéias propagadas por esta escola tiveram grande influência do modelo básico da escola do design, divergindo quanto à ênfase na “fixação de objetivos formais no lugar da incorporação implícita dos valores gerenciais” (MINTZBERG, 2004, p. 46), ou seja, enquanto a escola do design concebia a formulação da estratégia como um processo informal, a escola do planejamento enfatizava a necessidade de se formalizar o processo.

O modelo básico desta escola vem de Ansoff, e é discutido ao longo dos anos por autores como Steiner, Katz, Newman, Logan, entre outros. Uma apreciação resumida do modelo demonstra que este se divide em estágios. O primeiro deles é a definição de objetivos, o segundo a auditoria externa, onde é feita a análise do ambiente externo à organização, o terceiro leva a auditoria interna, ou seja, o estudo de forças e fraquezas, tal como na análise SWOT da escola do design. Em seguida, inicia-se o estágio da avaliação da estratégia, onde pelo modelo inicial são utilizadas técnicas voltadas para a elaboração e quantificação voltadas para a análise de retorno sobre investimento, partindo atualmente para técnicas mais abrangentes como será visto na análise deste estudo sobre o *Balanced Scorecard*. Por fim, o modelo de Ansoff chega ao estágio de operacionalização da estratégia, onde nesta

escola o processo que deveria ser segundo Mintzberg (2004, p. 62) fechado e convergente, passa a propiciar liberdade para se decompor, elaborar e racionalizar a estratégia, que até então estava contida em um processo restrito.

Assim como a escola do design, a escola do planejamento apresenta premissas que em resumo colocam que: as estratégias devem ser resultado de planejamento formal, decomposto em etapas, delineadas por checklists e apoiada por técnicas, devendo ser explicitadas quando prontas para implementação através de objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, onde a responsabilidade pelo processo é do executivo principal, mas a execução é responsabilidade dos planejadores.

2.2.1.3 Escola do Posicionamento

Pode-se dizer que a escola do posicionamento teve sua ascensão a partir de 1980, ano em que Michael Porter publicou seu livro intitulado *Competitive Strategy*. No entanto, já em 1967 o Boston Consulting Group desenvolvia técnicas que se adequam às premissas desta escola, tais como a Matriz de Crescimento-Participação ou matriz BCG e a curva de experiência.

A escola do posicionamento contribuiu para o pensamento estratégico no tangente ao apoio ao processo de elaboração da estratégia, no entanto, ainda permaneceu com parte das premissas das escolas anteriormente citadas, design e planejamento, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 68) colocam “a formação da estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal”. Ainda assim,

verifica-se que a escola do posicionamento acrescentou a ênfase na importância das estratégias e o foco em seu conteúdo, aos estudos até então realizados sobre estratégia.

Nesta escola o papel do planejador recebeu um destaque maior, uma vez que este se tornou um analista, especialista em cálculos e estudos de fatos ocorridos, que recomendava estratégias genéricas sem de fato concebê-las.

Um resumo quanto às premissas da escola do posicionamento, descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 70), leva à conclusão de que os analistas desempenham um importante papel no processo de formação da estratégia, dado a necessidade de cálculos analíticos para se estabelecer a posição que a empresa deve assumir dentro do contexto econômico e competitivo na qual está inserida, ou seja, no mercado. Sendo importante ressaltar que após o processo de seleção, as estratégias devem ser explicitadas e repassadas aos gerentes para que estes exerçam o controle das posições.

Além das técnicas do Boston Consulting Group e do uso da análise SWOT, da escola do design, a escola do posicionamento apresentou modelos como o PIMS e as cinco forças de Michael Porter, além de acrescentar ao estudo da estratégia o conceito de Cadeia de Valores.

O PIMS – Profit Impact of Market Strategies, desenvolvido em 1972 pela General Eletrics e comercializado posteriormente como uma base de dados que buscava correlacionar variáveis de estratégia tais como investimentos e posição no mercado e estimativas de retorno sobre investimento, foi criticado por seu custo estar voltado para as grandes empresas, em geral, líderes de mercado, desconsiderando novos concorrentes ou empresas do mesmo segmento que não

detinham capital para o alto investimento neste modelo. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 80).

O modelo das cinco forças de Porter, também denominado de análise setorial (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000, p. 59-69), onde o foco no retorno sobre o capital investido é mantido, leva em consideração a dependência deste retorno quanto a cinco forças competitivas do setor ao qual a organização pertence: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores ou clientes da empresa; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

Quanto à estrutura denominada de Cadeia Produtiva, tem-se que esta foi introduzida também por Porter (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 83), em 1985, como uma forma de examinar as atividades desempenhadas pela empresa e a interação entre essas atividades, tendo como finalidade conforme Porter (*Apud* WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000, p. 214) “melhorar a eficácia e a eficiência do sistema de criação e oferta de valor”.

Entre as principais críticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 83) a esta escola verificam-se: a separação entre pensamento e ação, ou seja, a formulação da estratégia é feita no topo, baseada em análise formal, enquanto que a execução é feita pelos demais, não havendo interação entre as camadas hierárquicas; o excesso de confiança em dados factuais mostra-se um outro ponto a ser criticado, uma vez que é com base neles que se busca olhar para o futuro, extrapolando tendências; além disso, a orientação específica em aspectos econômicos, à percepção da visão estratégica como uma posição genérica e a demasiada importância à indústria a qual a empresa pertence, revelam um foco estreito da escola, onde há propensão para a análise de grandes empresas em

detrimento de pequenas, assim como para empresas estáveis e maduras, ao invés de empresas que sofrem mudanças contínuas ou que ainda não atingiram um grau de conforto no mercado em que se encontram. Os autores criticam ainda o excesso de formalização do processo de elaboração da estratégia e da preocupação com cálculos.

2.2.1.4 Escola Empreendedora

Assim como a escola do posicionamento, a escola empreendedora teve sua origem na economia, a partir da idéia de Joseph Schumpeter, em que o empreendedor é aquele indivíduo que está constantemente inovando, é “a pessoa com a idéia do negócio” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 101).

Esta escola ao contrário das demais apresentadas até o momento não possui uma obra de destaque, sendo na verdade uma reflexão sobre os escritos a respeito de empreendedores e sua personalidade enfatizados na imprensa. A maioria desses escritos leva a idéia do **indivíduo empreendedor** (grifos do autor), no entanto, Peter Drucker (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2000, p. 105) propõe a idéia do espírito empreendedor, o qual é levado para a organização, transformando-a em uma **instituição empreendedora** (grifos do autor).

Apesar de não apresentar um modelo básico como a escola do design ou do planejamento, a escola empreendedora apresenta características próprias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98-106) como: o foco do processo de formação de estratégia está no líder da organização, a visão estratégica como perspectiva associada à imagem e senso de direção, focada em uma representação

mental de estratégia criada ou pelo menos expressa na cabeça do líder, tornando a estratégia deliberada, emergente e flexível, uma vez que não há formalização, e por refletir uma perspectiva pessoal conseqüente da obra do líder.

A geração da estratégia na escola empreendedora é voltada para a busca ativa de oportunidades, tendo forte propensão ao risco, uma vez que sua meta dominante é de crescimento, motivada pela necessidade de realização do empreendedor, o qual centraliza o poder em suas mãos.

As premissas da escola empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111), podem ser resumidas da seguinte forma: a estratégia surge na mente do executivo como uma visão de futuro da organização, derivando de um processo semiconsciente, advindo da experiência e intuição. Este executivo promove a visão de forma decidida entre os membros da organização, centralizado o poder e o controle da implementação da estratégia, sendo capaz de reformulá-la a qualquer tempo, caso perceba necessidade para tal, tornando a estratégia flexível e maleável, tendendo a dirigir-se a um nicho ou uma espécie de bolsão de posição no mercado, protegido da concorrência direta.

Entre as principais críticas a esta escola, ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111-114), estão a falta de clareza quanto ao processo, uma vez que este permanece no âmbito da cognição humana, ou seja, na mente do executivo; o apego à visão, fato que pode levar os executivos a fixar uma direção de forma rígida e negligenciar outras mudanças; e o fato de a estratégia estar diretamente ligada ao comportamento de um único indivíduo.

2.2.1.5 Escola Cognitiva

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 116) afirmam que a escola cognitiva encontra-se em formação, sendo ainda um apanhado de pesquisas. Descrevem seu trabalho como uma forma de compreender a visão estratégica e sua formação através da compreensão da mente do estrategista.

Para entender a escola cognitiva, é necessário estabelecer que dentro de sua concepção, os estrategistas desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento utilizando-se de experiências diretas.

Esta escola divide-se em duas alas, uma objetivista, que vê a cognição como uma recriação do mundo; e, outra, subjetivista, que concebe a cognição como uma interpretação do mundo.

Dentro da ala objetivista, encontra-se a idéia da cognição como confusão, tendo como inspiração a obra de Herbert Simon (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 117) em que a “noção de que o mundo é grande e complexo e o cérebro humano é limitado torna a tomada de decisão um esforço para ser racional”. A esta idéia de confusão seguiram estudos sobre predisposições de julgamento, ou como decisões de aquisição e alienação podem ser afetadas por raciocínio análogo, ilusão de controle, aumento do comprometimento e cálculo de resultado voltado a uma única alternativa.

Esta ala também apresenta a cognição como um processo de informações, o qual pode ser expresso através do modelo de processamento paralelo de informações de Córner, Knicki e Keats (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 120), onde o processamento de informações começa com atenção, é

codificado, armazenado e recuperado, leva à escolha e é concluído com uma avaliação de resultados.

O ponto de vista da cognição como mapeamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 121-124), coloca que para sua existência na forma estratégica, são necessárias estruturas mentais, mais precisamente mapas, para organizar o conhecimento, servindo como uma representação que possa estimular a ação.

A ala subjetivista, por sua vez, apresenta a cognição como construção, esta visão coloca que a mente humana interpreta o ambiente, construindo um mundo próprio, desta forma, são criadas molduras psicológicas que definem o que está dentro e o que está fora do ambiente distinguindo do que é real no contexto entre espectador e situação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 126-128). Para estes autores, existe nesta ala a distinção entre esquema e moldura, onde, o primeiro pertence ao indivíduo, depende do que ele vê e acredita; a segunda, pertence ao grupo, depende das relações entre os indivíduos entre si e em grupo. O contexto das organizações, o estudo das molduras é importante, pois a dependência de uma interpretação da realidade resiste às evidências em contrário, logo, os gerentes necessitam de uma gama variada de molduras, de forma a manter visões alternativas de seu mundo.

Entre as premissas da escola cognitiva verifica-se que a formação da estratégia é tratada como um processo cognitivo, que nasce nas mentes de estrategistas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, determinando a maneira de interação das pessoas, seja individualmente ou em grupo, com as informações vindas do ambiente.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 131-132) atribuem à escola cognitiva críticas como a falta de uma definição de como os conceitos são formados na mente do estrategista, ou como a mente integra um grande número de informações complexas. Além disso, há nesta escola um foco demasiado na compreensão da mente humana em contraposição a uma certa negligência à estratégia enquanto conceito organizacional.

2.2.1.6 Escola de Aprendizado

O conceito fundamental da escola do aprendizado está em as pessoas, individual ou coletivamente, “aprenderem sobre uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, convergindo para padrões de comportamento que funcionam” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 134).

A origem da escola do aprendizado conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134) estaria no artigo intitulado “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira”, de Charles Lindblom, o que sugeria sobre a formulação de política tratar-se de um processo claro, ordenado e controlado, ao mesmo tempo confuso e inserido em um mundo complexo.

A escola de aprendizado baseia-se em descrição e tem o entendimento de que qualquer pessoa na organização é capaz de contribuir para o processo de estratégia, não somente o estrategista ou a alta cúpula.

Entre as premissas atribuída por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156) à escola de aprendizado estão a formação da estratégia como um processo de aprendizado que ocorre ao longo do tempo, onde formulação e implementação

misturam-se, e, a compreensão da ação dá-se a partir do pensamento retrospectivo sobre um dado comportamento. A figura do líder também aprende e pode assumir o papel de principal aprendiz, porém, geralmente ocorre um aprendizado pelo sistema coletivo. A liderança neste caso assume o papel de gerenciar o aprendizado estratégico, fazendo com que as estratégias surjam como padrões do passado, que assumem a forma de planos para o futuro e se transformam em perspectivas para guiar o comportamento geral.

As críticas à escola de aprendizado são poucas, dado que a escola está ainda em formação, e se restringem à apresentação de problemas que podem ocorrer como a inexistência ou ausência de estratégia, a estratégia perdida, que ocorre quando as pessoas deixam de lado algo que funciona para experimentar novas iniciativas, e a estratégia errada, ou seja, a escolha de dada estratégia que não funcionou como se desejava.

2.2.1.7 Escola do Poder

A escola do poder não tem uma obra de destaque, na verdade é mencionada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 174-190), para tratar dos elementos poder e política, encontrados nas organizações e conseqüentemente no processo de formação da estratégia. Para os autores o poder pode ser visto dentro de micro e macro situações.

Para o poder micro a formulação da estratégia é vista como um processo político, onde se estabelecem negociações e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Uma vez que a organização é formada por indivíduos, grupos com sentimentos, desejos e pensamento próprio que nem sempre estão de acordo com a

estratégia estabelecida, tornam-se necessárias essas negociações e concessões. O poder macro, por sua vez, reflete a relação da organização com seu ambiente, personificado nas figuras de seus concorrentes, fornecedores, clientes e demais componentes que se relacionam com a organização.

As premissas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 p. 191) para a escola do poder estão relacionadas à formação da estratégia como um processo ou um comportamento da organização moldado por poder e política; tendem a ser emergentes e assumir a forma de posição, onde o poder micro relaciona a estratégia a jogos políticos e o poder macro relaciona a promoção do bem-estar organizacional ao uso de manobras estratégicas ou de estratégias coletivas.

Entre as críticas apresentadas por estes autores estão: o exagero das colocações desta escola, a indiferença ao papel das forças integradoras e da noção em si de estratégia. Além disso, a literatura a respeito desta escola não aborda os problemas sociais que podem surgir com o poder macro na forma de alianças de grandes organizações.

2.2.1.8 Escola Cultural

A escola cultural traz o conceito oposto da escola do poder, onde uma é sinônimo de separação, a outra traz o significado de reunião, integração. Do ponto de vista da escola cultural a formação da estratégia ocorre como um “processo enraizado na força social da cultura” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 194).

A cultura em si foi introduzida no estudo da Administração nos anos 80 em decorrência da expansão das indústrias japonesas, porém não há uma obra de destaque mundial, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p. 194-196), apresentam alguns trabalhos importantes neste campo como os estudos de Andrew Pettigrew, Feldman, Barney, Firsirotu e Rieger que versam sobre diferentes aspectos da cultura dentro do contexto organizacional.

A cultura e a estratégia estão interligadas por fatores como o estilo de tomada de decisões, a resistência e superação de resistência às mudanças estratégicas e a dominância de determinados valores.

Entre as premissas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196) para a escola cultural estão a concepção da formação da estratégia como um processo de integração social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, crenças essas adquiridas em processos de aculturação ou sociabilização, geralmente tácito, reforçado por uma doutrinação formal. Além disso, a estratégia assume o formato de perspectiva, refletida nos padrões pelos quais recursos ou capacidades organizacionais são protegidos e usados para a vantagem competitiva, assumindo uma forma deliberada.

As críticas a esta escola feitas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 205) estão na falta de clareza conceitual da escola cultural e na possibilidade de desencorajar mudanças necessárias uma vez que estabelecida a cultura, enfatiza-se a tradição e o consenso.

2.2.1.9 Escola Ambiental

A escola ambiental tem sua origem na Teoria da Contingência e vê o ambiente como um ator, considerando a organização como algo passivo, reagente ao que é estabelecido pelo ambiente. Desta forma, dentro da perspectiva da escola ambiental, a estratégia é vista como um processo de espelhamento do ambiente.

No entanto, é esta visão de ambiente que contribui para equilibrar a visão global da formação de estratégia, colocando o ambiente como uma das três forças centrais deste processo, ao lado de liderança e organização.

Entre as premissas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 211) verifica-se que para a escola, o ambiente apresenta-se para a organização como um conjunto de forças gerais, sendo o agente central no processo de geração da estratégia. As organizações por sua vez, devem reagir a essas forças a fim de evitar sua extinção, o que torna o fator liderança um elemento passivo que observa o ambiente para garantir a adaptação necessária. Neste contexto, as organizações acabam se agrupando em nichos “ecológicos” onde permanecem até que haja escassez de recursos ou condições demasiadamente hostis que levem a sua extinção.

De acordo com Mintzberg (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 212), o ambiente possui dimensões que são responsáveis pela diferença de organizações que atuam na mesma indústria em diferentes localidades. O autor agrupou estas dimensões em quatro diferentes grupos: estabilidade, que trata do grau de estabilidade ou dinâmica do ambiente refletindo o governo, clima, comportamento do consumidor, tecnologia, entre outros; complexidade, que trata do grau de simplicidade ou complexidade do ambiente que varia em função dos

conhecimentos exigidos para que a organização mantenha sem produtos; diversidade de mercado, que versa sobre mercados integrados que tem poucos compradores/fornecedores ou diversificados que tem muitos compradores/fornecedores o que torna o ambiente mais ou menos competitivo; e, por fim, hostilidade, que trata da concorrência em si e das relações com órgãos governamentais e reguladores. Essas dimensões assemelham-se ao modelo das cinco forças de Michael Porter, citado anteriormente na escola de posicionamento.

Além da visão dos teóricos de contingência, a escola ambiental é influenciada pela abordagem defendida por Hannan e Freeman (*Apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 213-215), as mudanças observadas nas organizações são superficiais, dado que a estrutura básica e o caráter são fixados logo em seu início, e o ambiente estabelece critérios de adequação, equiparando a uma seleção natural onde as que satisfazem os critérios ambientais permanecem e as que não se adaptam são extintas.

As críticas feitas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 217) à escola ambiental são: o fato de as dimensões do ambiente serem vagas e agregadas; a visão da estratégia como uma seleção de posições específicas, onde as organizações não tem opções reais além da reação.

2.2.1.10 Escola de Configuração

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 222-224) a origem escola da configuração pode ser verificada no livro *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, de Alfred D. Chandler, publicado em 1962, que versa sobre a estratégias e estruturas adotadas por grandes corporações

americanas, outras contribuições para esta escola partem de estudos sobre configurações realizados na McGill University, por volta da década de 1970, através do estudo de Pradip Khandwalla e Danny Miller.

Nesta escola são descritos os estados da organização e do contexto em que esta se encontra, sendo denominados como configuração e transformação. Segundo estes autores, “a escola da configuração descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos (mudanças de direção) – ocasionais e mesmo enormes – para novos estados”.

Entre as premissas descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224) verificam-se algumas das premissas de outras escolas, consideradas em um contexto de caráter abrangente. Para a escola da configuração, uma organização pode geralmente ser definida como um tipo de configuração estável dentro de um determinado período de tempo, o que leva a comportamentos e estratégias compatíveis com esta configuração, porém estes períodos de estabilidade podem ser interrompidos por algum processo de transformação, fazendo com que a organização estabeleça uma nova configuração e busque a estabilidade dentro deste novo contexto, podendo ocorrer um padrão nessas mudanças ao decorrer de um período mais extenso. Assim sendo, para esta escola a chave da administração estratégica está em sustentar a estabilidade, mas reconhecer a necessidade de transformação, sendo capaz de gerenciar a mudança de modo a conservar a organização.

A escola de configuração entende o processo de geração de estratégia e as estratégias resultantes como uma miscigenação dos processos e formas de estratégia propostos pelas demais escolas, de forma que cada uma aplica-se a um determinado contexto, representando configurações do processo em si.

A principal crítica apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 251-253) gira em torno da afirmação de Lex Donaldson de que as organizações reais são muito mais complexas do que a teoria da escola de configuração demonstra ser, através de estruturas simplistas de certo e errado, desconsiderando o meio termo e a diversidade do mundo organizacional.

É importante ressaltar que este estudo não pretendeu discorrer amplamente sobre as linhas de pensamento estratégico, logo, nem todos os aspectos destas escolas foram apresentados. O foco deste estudo está na implementação e controle da estratégia, no entanto para o entendimento da prática, julgou-se necessário abordar as linhas de pensamento estratégico de forma a demonstrar a evolução das definições ao longo do tempo e as diferentes abordagens que agregaram maior complexidade ao estudo da estratégia. Essas diferenças nas organizações atuais, refletem nas metodologias de elaboração da estratégia empresarial, e na forma de interpretar as ferramentas de implementação e controle estratégico, como foi observado em alguns casos de implementação do *Balanced Scorecard*.

2.3 Planejamento Estratégico

2.3.1 Origem e Conceito

Como foi visto, o planejamento estratégico como é conhecido atualmente teve início a partir da escola do planejamento. O principal estímulo para a sua aplicação deu-se a partir da saturação e declínio de diversas empresas nos anos 60, quando o espantoso crescimento da indústria americana estagnou-se (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 294).

Dentro da conceituação de planejamento estratégico, Mintzberg (2004, p. 22-27) apresenta cinco diferentes conceitos para Planejamento idealizados por autores que datam desde 1949. Entre esses conceitos, os pontos de vista vão desde pensar ou controlar o futuro, à tomada de decisão integrada, mas Mintzberg soluciona a questão definindo que planejamento estratégico “é um procedimento formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões”.

Oliveira (2002, p. 47-48), por sua vez, apresenta o Planejamento Estratégico como um processo de sustentação metodológica que objetiva “estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. De fato, a definição proposta por Oliveira apresenta-se de maneira mais complexa que a de Mintzberg, envolvendo além de sua finalidade e forma, inclui o ambiente e os fatores de inovação e diferenciação.

Contudo, para este estudo a definição de Mintzberg torna-se mais adequada e pragmática, uma vez que o Planejamento Estratégico é visto como uma das formas de se formular a estratégia empresarial.

2.4 Implementação da estratégia

Uma vez elaborada a estratégia, esta deve ser desmembrada de forma a gerar o desenvolvimento de estratégias para as unidades de negócios, as quais devem estar de acordo com a estratégia global da organização.

Desta forma, chega-se à fase de implementação. Neste momento, são gerados planos e cronogramas que visam estabelecer as ações necessárias à

realização da estratégia, determinar como estas ações serão realizadas, em que prazo, quem serão os responsáveis por sua execução, e de que forma é definida a comunicação da estratégia.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 360-361) definem a implementação da estratégia como “o processo de fazer a empresa comportar-se de acordo com os propósitos, diretrizes e estratégias” estabelecidos no planejamento.

Certo e Peter (1993, p. 17) colocam que a implementação é a “etapa que envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas”, esta definição é complementada pela afirmação de que “sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz e da formulação da estratégia organizacional”.

Bethlem (2004, p. 86-89) é mais detalhista e coloca como passo inicial para a implementação “a compatibilização do que se denominar planejamento estratégico com os planos de ação que vão ser elaborados nos diversos setores da empresa ou com o plano geral de ação”, o autor acrescenta que “somente tateando por um processo circular, descontínuo, que envolve passos difíceis e uma porção de fatores dinâmicos durante considerável período de tempo, chega-se a uma implantação final”.

Esta implementação deve ocorrer de forma eficaz e para isso é necessário que questões importantes sejam consideradas. Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 267) colocam que as principais questões devem ser “como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para realizar os planos estratégicos da empresa”.

Dentro da avaliação da estrutura organizacional Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 289) apresentam algumas questões que podem ser evidenciadas, a fim de ajudar no processo de implementação da estratégia. Estas questões tentam levantar pontos como: a compatibilidade da estrutura com o perfil da organização e com a estratégia organizacional; se a estrutura organizacional é compatível com os resultados das unidades de negócio; a adequação da quantidade de níveis hierárquicos tanto na organização como um todo, como nas unidades de negócio; se existe, através da estrutura, coordenação das partes, agrupamento de atividades, assim como centralização ou descentralização de autoridade de forma adequada.

Para implementar a estratégia organizacional, o primeiro passo é torná-la conhecida pela organização, o que se traduz na etapa da comunicação da estratégia. Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 178-186) sugerem para esta etapa cinco abordagens distintas que vão desde uma simples comunicação aos funcionários de que a estratégia formulada deve ser implementada até o estímulo ao desenvolvimento e implementação de estratégias próprias de cada funcionário. Essas abordagens são demonstradas a seguir com uma breve explicação sobre cada uma.

A abordagem do comandante é a primeira a ser citada, consiste em o administrador repassar aos subordinados a estratégia determinada pela cúpula, instruindo-os a executá-la. A cúpula neste caso pode ser somente o administrador ou a diretoria, ou ainda uma equipe encarregada de determinar a “melhor” estratégia com a supervisão do administrador. Para que este tipo de abordagem funcione o administrador deve manter-se isolado de tendências pessoais e influências políticas, devendo possuir poder suficiente de comando na implementação, as informações devem estar disponíveis e o ambiente deve ser razoavelmente estável. A principal

desvantagem deste tipo de abordagem está na possível redução de motivação dos empregados, uma vez que estes não são envolvidos no processo de formulação, nem mesmo como colaboradores, assim como o sucesso da implementação é visto do aspecto econômico, é exigido do administrador um alto nível de conhecimento e poder de imposição do plano.

A abordagem da mudança organizacional é a segunda a ser citada por Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 178-186), consiste na análise de como levar a organização a implementar uma estratégia formulada para promover mudanças na organização. Neste caso os administradores sentem-se responsáveis por fazer com que a companhia avance para novos objetivos e envolvem mudança na estrutura e revisão de sistemas de planejamento e controle. Os administradores assumem o papel de arquitetos que projetam sistemas administrativos para a implementação efetiva da estratégia. Entre as desvantagens está a dificuldade de adaptação às rápidas mudanças no ambiente e na imposição da estratégia no sentido vertical de cima para baixo, estando a abordagem sujeita às mesmas deficiências de motivação da abordagem do comandante. Para a abordagem da mudança organizacional os fatores considerados são os econômicos e políticos e, assim como na abordagem do comandante, o nível exigido de conhecimento e o poder de imposição do plano por parte do administrador é alto.

A abordagem colaborativa é a terceira a ser tratada, consiste em uma etapa de exploração de idéias, formulação e implementação da estratégia a partir de reuniões entre uma equipe gerencial média, onde o administrador principal assume o papel de coordenador de equipe. Entre as desvantagens está o aumento no tempo de formulação da estratégia já que são várias pessoas discutindo e negociando aspectos da estratégia. Há ainda, o fato da tomada de decisão não ser de todo

coletiva, visto que, o alto administrador mantém o controle centralizado. Para esta abordagem os fatores de sucesso são os econômicos, políticos e sociais, e, o esforço da organização como um todo é alto, dado que envolve horas de trabalho da gerência média na formulação. O conhecimento exigido do administrador e o poder de imposição do plano são de nível moderado, ao contrário das duas primeiras abordagens.

A abordagem cultural é a quarta a ser tratada, consiste em uma versão mais abrangente da abordagem colaborativa, onde os níveis inferiores da organização são incluídos. O administrador assume o papel de um guia que comunica e propõe seus pontos de vista sobre a missão global da organização, permitindo que os funcionários busquem desenvolver suas atividades de acordo com a missão, nesta abordagem são dadas diretrizes gerais, encorajando a tomada de decisão individual quanto aos detalhes operacionais. Entre as desvantagens está o alto consumo de tempo de implementação, o alto custo com sistema de apoio a valores e a tendência de organizações com culturas fortes, suprimirem as diferenças e desencorajarem as tentativas de mudanças. Para esta abordagem os fatores de sucesso são os econômicos e sociais, e, o esforço da organização como um todo é alto, dado que envolve horas de trabalho de toda a organização em atividades de valorização da cultura organizacional. O conhecimento exigido do administrador é de baixa intensidade, visto que todos estão envolvidos no processo buscando informações quanto a oportunidades e riscos estratégicos, e o poder de imposição do plano é de nível moderado, assim como na abordagem colaborativa.

A abordagem crescente é última citada por Brodwin e Bourgeois (*Apud CERTO; PETER, 1993, p. 186-187*), consiste na elaboração e implementação da estratégia por parte do administrador com enfoque na execução de tarefas,

encorajando os funcionários a desenvolver, defender e implementar estratégias sólidas de sua própria criação. Esta abordagem tem sentido vertical ascendente, ou seja, parte dos executores para os níveis mais altos da organização, tornando-se um somatório das propostas individuais, moldada pela alta administração. É importante ressaltar que Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 186-187) defendem a utilização desta abordagem, pois acreditam que a alta administração desconhece ou não entende todas as situações estratégicas e operacionais que cada divisão enfrenta. Ao delegar parte da responsabilidade de identificação de fatores críticos ao pessoal de base, o administrador passa a contar também com o envolvimento destas pessoas na execução da estratégia. Entre as desvantagens está a necessidade de “existência de fundos disponíveis para que os indivíduos desenvolvam boas idéias livres dos ciclos de aprovação burocrática e que haja tolerância para os casos de falhas”, outros pontos que devem ser observados são os altos custos deste tipo de abordagem, não somente do aspecto financeiro, como de consumo de tempo da organização, e o investimento na mudança de paradigma para organizações de cultura centralizadora. Para esta abordagem os fatores de sucesso são os econômicos, sociais, políticos e comportamentais, e, o esforço da organização como um todo é alto, dado que envolve horas de trabalho de toda a organização em atividades de desenvolvimento de ações e identificação de oportunidades. O conhecimento exigido do administrador é de baixa intensidade, visto que todos estão envolvidos no processo buscando informações quanto a oportunidades e riscos estratégicos, e, o poder de imposição do plano é de nível moderado, assim como das duas abordagens anteriores, além de assumir, de acordo com Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 180), o sucesso como “estratégias sólidas com campeões por trás dela”.

2.5 Controle Estratégico

Comunicada e implementada a estratégia, torna-se necessário que se exerça controle sobre a sua execução e desempenho, de forma a garantir que a estratégia formulada está sendo conduzida corretamente na organização e que os resultados obtidos estão caminhando para o que foi projetado. É neste ponto que entra o controle estratégico, definido por Certo e Peter (1993, p. 198) como “um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado”. Para estes autores a finalidade do controle estratégico em sua essência está em “garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica, (planejamento e implementação), materializem-se de fato”, ou ainda, “ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica”.

A etapa inicial do controle estratégico segundo Bethlem (2004, p. 91) está no “estabelecimento de padrões de atuação que serão os parâmetros com os quais se vão comparar os resultados atingidos no mundo real”, já para Certo e Peter (1993, p. 200-219) o passo inicial é a medição do desempenho organizacional, realizada por meio de uma auditoria estratégica, ou seja, “um exame e avaliação de áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro de uma organização” (CERTO; PETER, 1993, p. 200), onde, a partir desta auditoria são definidas as metodologias de controle estratégico a serem utilizadas. Após a definição das metodologias realiza-se a comparação de desempenho com objetivos e padrões e, por último adotam-se ações corretivas quando necessário.

As etapas apresentadas por Certo e Peter podem ser confirmadas na definição de controle estratégico descrita por Ansoff e McDonell (1993, p. 360-361), em que o controle é responsável por avaliar “o desempenho da organização e determinar os ajustamentos necessários no planejamento e na implantação”.

Existem diversas metodologias de implementação e controle da estratégia organizacional. Algumas consideram apenas aspectos financeiros, outros aspectos operacionais e ainda aquelas que buscam abranger ambos os aspectos como é citado mais à frente o caso do Tableau de Bord e do *Balanced Scorecard*, porém é importante ressaltar que não existe uma metodologia correta, mas sim, a mais adequada para cada tipo e momento da organização.

A seguir são apresentadas algumas das metodologias de implementação e controle estratégico mais presentes na literatura sobre o assunto, para em seguida ser abordado o tema principal deste estudo, ou seja, a aplicação do *Balanced Scorecard* como instrumento de implementação e controle estratégico.

2.5.1 Controle por Critérios de Desempenho Multinível

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 356) apresentam como forma de controle estratégico o controle por meio de critérios de desempenho multinível. Este critério refere-se a padrões de desempenho para indivíduos, funções, produtos, divisões ou unidades estratégicas de negócio.

No nível individual o controle pode ser exercido de forma quantitativa, mensurando-se a produção do indivíduo em um dado período de tempo ou o resultado alcançado através deste indivíduo, porém há trabalhos em que se verifica

a dificuldade de se quantificar medidas, como no caso do trabalho científico de pesquisa e desenvolvimento, ou de um planejador organizacional.

No nível de produtos, divisão e unidade de negócios, pode-se avaliar quantitativamente produtividade, vendas e participação de mercado, já qualitativamente pode-se mensurar a cooperação entre unidades.

Em resumo o controle por critério de desempenho multinível visa mensurar o desempenho nas diversas camadas da organização voltando sua atenção para os resultados operacionais.

2.5.2 Controle por meio do desempenho financeiro

Uma das metodologias mais utilizadas quanto à medição do desempenho estratégico é o controle sobre o desempenho financeiro. Entre as ferramentas utilizadas encontram-se o ROI – Retorno sobre o investimento (*Return On Investment*) ou ROCE – Retorno sobre capital investido, a classificação z e o CBA – Custeio Baseado em Atividades.

O ROI é um índice financeiro que divide a receita líquida da organização em um determinado momento pelo total de ativos que esta possui, o resultado desta equação informa quantas vezes as receitas são capazes de cobrir o valor do ativo da empresa, logo, quanto maior o resultado significa dizer que a empresa está tendo retornos que sustentam sua estrutura e que geram lucro, se o resultado for inferior a zero significa que a empresa está tendo prejuízos.

Dentro da perspectiva de controle estratégico o ROI é observado por meio de comparações de valores de ROI em diferentes períodos, seja trimestral ou anualmente, ou ainda associado à técnica de análise comparativa de índices ou a de

benchmarking (BRIGHAM e HOUSTON, 1999, p. 98), seja comparando seu ROI com a média das empresas concorrentes do seu setor ou com o ROI do denominado grupo padrão do seu setor, ou seja, do conjunto das empresas líderes em seu ramo de atuação.

Certo e Peter (1993, p. 208-209) apresentam como vantagens da utilização do ROI, enquanto ferramenta de controle estratégico, o fato de este ser um valor simples e amplo influenciado por tudo que ocorre com a organização, que, segundo os autores, mede a capacidade dos administradores de usar os ativos da organização para gerar lucro, além de possibilitar verificação das propostas de investimento de capital. Ainda segundo os autores, o ROI facilita a comparação com outras organizações por ser um denominador comum, o qual fornece incentivo para a utilização eficiente dos ativos existentes e para a avaliação de aquisição de novos ativos, tendo por base o aumento do retorno propiciado por esta nova aquisição.

Entre as limitações deste modelo apresentadas por Certo e Peter (1993, p. 208-209) está a sensibilidade do ROI às técnicas contábeis de depreciação de ativos, aos efeitos da inflação face aos valores contabilizados, assim como, a diferença entre o mercado de atuação e as unidades de negócio da organização não são consideradas, logo, se uma unidade de negócio atua em um ramo mais favorável que outra, parecerá mais eficiente. O desempenho do ROI também é afetado pelo ciclo do negócio e o período de análise tem foco no curto prazo, o que incentiva os administradores de unidades de negócio a manter resultados altos em curtos espaços de tempo, para garantir boas avaliações, podendo afetar o planejamento em longo prazo.

A Classificação z, apresentada por Certo e Peter (1993, p. 209 -212), não difere muito do ROI quanto ao foco em resultados financeiros. Sua diferença está em

apresentar uma análise mais abrangente por meio da soma ponderada de cinco medidas financeiras (x_1 , x_2 , x_3 , x_4 e x_5), onde, x_1 é a relação dos ativos líquidos da empresa em relação ao total de ativos, o que considera de forma explícita o grau de liquidez e tamanho da organização; x_2 mede a lucratividade acumulada ao longo do tempo de existência; x_3 mede a produtividade real dos ativos da empresa deduzidos quaisquer impostos ou fatores de alavancagem; x_4 mostra o quanto os ativos da empresa podem diminuir de valor antes que as obrigações excedam os ativos e a empresa torne-se insolvente; e x_5 mede o giro de capital, ilustrando a capacidade de geração de vendas dos ativos da empresa.

A fórmula de cada uma das medidas e da própria classificação z pode ser verificada no Anexo I, não sendo abordadas neste estudo por não ser o ponto importante para a avaliação desta ferramenta de controle estratégico, no contexto que foi desenvolvido.

Certo e Peter (1993, p. 207) apesar de apresentarem a classificação z como uma das metodologias de medição quantitativa do desempenho organizacional, deixam claro que se trata de instrumento base para classificar as empresas como saudáveis ou passíveis de falência, em que o resultado de z varia de -5 a 10, e informa que um resultado entre 1,8 e 3,0 representa um risco eminente de falência. Uma vez que os autores não deixam explícita a aplicação direta da classificação z no controle da estratégia, fica subentendido que se trata de uma medição como o ROI ou qualquer outra que irá avaliar apenas os aspectos financeiros da organização.

O Custeio Baseado em Atividades (CBA), também conhecido no meio contábil como Custeio ABC, nasceu da expansão da automação e informatização dos processos produtivos com a concomitante redução de mão-de-obra, o que levou

a redução e controle dos custos diretos. A mudança de cenário, onde a concorrência se acirrava e a guerra por preços tornava-se mais evidente, levou à conclusão de que a redução de custos diretos já não implicava em grandes vantagens competitivas, o que fez com que as organizações voltassem suas atenções para os chamados custos indiretos. O CBA, como demonstram Perez, Oliveira e Costa (2003, p. 224-227) pode ser definido como:

“Técnica de controle e alocação de custos que permite: identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização, independente de sua finalidade (industrial, prestadora de serviços, instituição financeira, entidade sem finalidade lucrativa, etc); identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nesses processos e atividades; e, atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos direcionadores (ou geradores) de custos”.

Como ferramenta de controle estratégico, o CBA entra como uma ferramenta de controle de custos. Se por um lado as organizações buscam otimizar lucros, por outro, elas buscam reduzir seus custos, logo, ao ser atrelado a outra ferramenta como o ROI, o CBA fornece dados sobre atividades que estão onerando o processo produtivo e conseqüentemente reduzindo o resultado da organização, assim como dá indícios das atividades mais rentáveis, podendo ser subsídio para decisões quanto a permanência, revisão ou encerramento de atividades na organização.

2.5.3 Auditoria de depositários

Certo e Peter (1993, p. 212-213) apresentam como uma das metodologias de medições do controle estratégico a auditoria de depositários que corresponde a um “resumo de informações realimentadas geradas por diversos grupos de

depositários”, ou seja, de pessoas interessadas nas atividades da organização, tais como acionistas, sindicatos, credores, fornecedores, governo, consumidores, entre outros. Em outras palavras a auditoria de depositários corresponde a um conjunto de medidas de curto e longo prazo que avaliam o desempenho da organização a partir da categoria de depositários, como por exemplo, para a categoria clientes, pode-se verificar em curto prazo o volume de vendas e a quantidade de novos clientes e em longo prazo o crescimento das vendas e a rotatividade na base de clientes, e assim pode-se verificar diferentes depositários para se ter uma medida ampla dos diversos pontos críticos da organização.

A partir dessas medidas desenvolvem-se padrões para refletir os objetivos organizacionais de forma a refletir a estratégia elaborada para a organização. Com base nesses padrões se avalia se a estratégia está sendo executada conforme planejado e identificam-se as necessidades de correção de curso.

2.5.4 Seis Sigma

O seis sigma não é propriamente uma ferramenta de controle estratégico, mas de melhoria de processos, que durante alguns anos foi utilizado para impulsionar os resultados da organização através do controle da qualidade e da adequação às necessidades dos clientes.

Inicialmente desenvolvido por Mikel Harry (ECKES, 2001, p. 19) na Motorola, o sigma visava estudar variações quanto à média (desvio-padrão) dos processos como uma forma de melhorar o desempenho. A Motorola optou por uma meta de “seis sigma”, de onde nasceu a denominação da ferramenta.

Dentro do programa seis sigma são realizados seis passos principais: 1) a criação e acordo sobre os objetivos estratégicos do negócio; 2) a criação dos processos essenciais, subprocessos-chave e processos capacitadores; 3) identificação dos donos dos processos; 4) criação e validação dos “painéis” de mensuração; 5) coleta dos dados para os painéis; 6) definição dos critérios para seleção de projetos e escolha dos primeiros projetos a serem trabalhados. (ECKES, 2001, p. 30-41).

Logo, dentro do aspecto estratégico, estes passos podem ser traduzidos em: elaborar a estratégia e os objetivos estratégicos da organização; definir as medidas estratégicas; indicar uma liderança para cada objetivo; criar e validar indicadores estratégicos para medição do resultado, apurar as medidas atuais e futuras; avaliar os indicadores e definir quais devem ser acompanhados para se obter resultado.

2.5.5 *Tableau de Bord*

Fernandes (2003, p. 38) apresenta o Tableau de Bord ou *Tableaux du Bord* como uma ferramenta de implementação e controle da estratégia, de origem francesa, que data do final do século XIX e início do século XX. O *Tableau de Bord* não é muito mencionado entre os autores de estratégia norte-americanos, sendo pouco conhecido no Brasil, foi desenvolvido inicialmente por engenheiros para auxiliar no processo de controle da produção, ascendeu para a alta gerência, sendo uma inovação, uma vez que trazia indicadores financeiros como as demais metodologias, mas também apresentava indicadores não-financeiros, que permitiam o monitoramento do progresso do negócio e a comparação com os objetivos traçados pela organização.

Esta ferramenta sugere que o objetivo e a missão da organização levem a identificação de fatores chave de sucesso (Key Success Factors – KSF), que resultam em Indicadores Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPI). Desta forma o Tableau de Bord deve informar o desempenho real de cada unidade de negócios por meio de uma pequena quantidade de indicadores, evitando excesso de informações.

Os benefícios desta ferramenta, segundo Rolim (2005), estão na visão global, resumida e periódica do desempenho das unidades permitindo o direcionamento das tomadas de decisões nas unidades de negócios e o fato de obrigar as unidades a envolverem-se com a estratégia da organização e a entenderem seu papel para que a organização obtenha o desempenho esperado.

Entre as críticas levantadas por Fernandes (2003, p. 30-31) verifica-se que apesar de tratar de indicadores não-financeiros, o maior peso da avaliação é dado aos indicadores financeiros, além disso, na prática o Tableau de bord gera uma quantidade excessiva de documentos extensos, com muitas informações e prioriza objetivos internos em detrimento de objetivos voltados para o ambiente externo. Segundo o autor, os gerentes tendem a utilizar o Tableau de bord à distância, atitude que não contribui “para diálogos construtivos sobre o desenvolvimento da estratégia”.

Infelizmente há pouco material disponível no Brasil a respeito do Tableau de bord, porém o que se pôde verificar entre os artigos que comparam o Tableau de bord com o *Balanced Scorecard* é que há muita semelhança entre os dois métodos, principalmente no tangente a definição de indicadores financeiros e não-financeiros e no alinhamento das unidades de negócio em torno da estratégia organizacional.

Como foi colocado por Fernandes (2003, p. 31): “pode-se dizer que o Tableau de Bord foi um precursor do *Balanced Scorecard*”.

2.6 *Balanced Scorecard*

2.6.1 Conceito

O *Balanced Scorecard*, assim como o Tableau de Bord, é uma ferramenta de implementação e controle estratégico. Surgiu a partir de um estudo iniciado em 1990, que buscava mensurar a performance na organização do futuro. David Norton foi o líder deste projeto e teve como consultor acadêmico Robert Kaplan, ambos reuniram representantes de empresas de vários ramos de atuação a cada dois meses durante o ano de 1990, buscando desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. As discussões deste grupo e de suas experiências com as diversas ferramentas levaram à criação do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p. 19) conceituam o *Balanced Scorecard* como um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Os autores acrescentam que o *Balanced Scorecard* “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Ao preservar na gestão estratégica a perspectiva financeira e agregar a ela as perspectivas do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento,

a estrutura do *Balanced Scorecard* possibilita à empresa o controle do desempenho financeiro das estratégias implantadas, e ainda viabiliza pontos críticos como o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional; a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas, possibilitando o planejamento e estabelecimento de metas, alinhando iniciativas estratégicas e melhorando o feedback e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11).

2.6.2 A estrutura do *Balanced Scorecard*

Uma vez conhecida a origem e o conceito geral do *Balanced Scorecard* demonstra-se a seguir a sua estrutura, baseada em quatro perspectivas principais: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas perspectiva são sugeridas inicialmente pelo modelo de Kaplan e Norton (1997, p. 8), no entanto, algumas organizações sentem a necessidade de acrescentar ou substituir perspectivas. Isto é possível, visto que o BSC não se trata de um modelo engessado, assim sendo, algumas indústrias incluíram uma perspectiva de responsabilidade sócio-ambiental, outras organizações da área governamental substituíram a perspectiva do cliente, pela perspectiva do cidadão ou da sociedade. No entanto Kaplan e Norton (1997, p. 35-36) alertam para que as perspectivas adicionadas ou substituídas devem significar geração de vantagem competitiva e inovações para a organização e não medidas que os executivos desejem manter “sob controle”.

2.6.2.1 Perspectiva Financeira

O sistema de indicadores das organizações, em geral eram de cunho financeiro ou operacional. Como foi visto no tópico sobre controle por meio do desempenho financeiro, o ROI, a classificação z e o CBA são exemplos das metodologias utilizadas para este fim, no entanto, Norton e Kaplan (1997, p. 22) questionam essa perspectiva única observando que:

“Na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor ao longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro”.

No entanto, os indicadores financeiros são relevantes uma vez que sintetizam as conseqüências econômico-financeiras imediatas de ações implementadas, assim sendo, o BSC mantém as medidas financeiras em sua estrutura como uma das principais perspectivas de seu processo, e como foi descrito anteriormente, acrescenta a ela outras perspectivas.

Os objetivos financeiros representam para a organização, no contexto do BSC, metas de longo prazo, em que os indicadores são condicionados ao setor de mercado, ao ambiente competitivo e à estratégia de cada unidade de negócio da organização, uma vez que as diversas unidades de negócio em uma organização encontram-se em diferentes fases do ciclo negocial, algumas em fase de implantação, outras em fase de crescimento, outras já consolidadas, o que diferencia os objetivos de cada uma.

Conforme colocado por Kaplan e Norton (2004a, p. 20), é por meio dos indicadores financeiros que se verifica a existência ou não de melhoria nos

resultados da empresa como consequência da implementação e execução da estratégia, sendo relacionadas à rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Ao final do processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, as demais perspectivas devem estar alinhadas à perspectiva financeira de forma a gerar valor aos investidores, permitindo a sustentabilidade e continuidade da organização.

2.6.2.2 Perspectiva dos Clientes

Com a constante exigência do mercado consumidor em alcançar a fidelidade dos clientes através da satisfação, tornou-se ponto crítico para as organizações tornar seus clientes tão satisfeitos quanto possível de forma a mantê-los, evitando custos com tentativas de recuperação de clientes e imagem. Dentro deste contexto, a satisfação dos clientes é abordada pelo *Balanced Scorecard* por meio da perspectiva do cliente, utilizando indicadores essenciais, como retenção de clientes e aquisição de novos clientes, e específicos de agregação de valor, como prazo de entrega, qualidade, desempenho, custo e serviços agregados.

Muitas vezes a percepção do cliente em relação à empresa e seus produtos ou serviços diverge do que a empresa acredita estar realizando. Kaplan e Norton (2004a, p. 14-15) apresentam como exemplo desta divergência de percepções o caso de uma organização que ao consultar seus clientes constatou que cada cliente definia de diferentes formas a pontualidade na entrega. Para alguns, pontualidade seria receber o produto em até cinco dias após a data prevista, para outros esse prazo estendia-se para nove dias, enquanto que a empresa realizava suas entregas com uma média de sete dias após a data prevista. Em outras palavras, para o

primeiro grupo de clientes a empresa não estava satisfazendo suas expectativas, já para o segundo, ela as superava.

2.6.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores gerados a partir da perspectiva dos processos internos, devem, segundo Kaplan e Norton (2004a, p. 16), “refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente”, o que auxilia as organizações a identificar e quantificar suas competências essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a liderança constante no mercado. Logo, as medidas desta perspectiva estão direcionadas para os processos que geram maior impacto na satisfação do cliente e que estão de acordo com as propostas de resultados financeiros da organização.

Desta maneira, ao formular os objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos após as perspectivas financeiras e do cliente, as empresas tornam-se aptas a focalizar as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas, garantindo a plena execução da estratégia.

Para esta perspectiva, Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam a definição de uma cadeia de valor dos processos internos, que deve ser iniciada com um processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvendo novas soluções, para em seguida tratar os processos operacionais relacionados à entrega dos produtos, prestação de serviço e pós-venda. A esta perspectiva podem estar atrelados indicadores como ciclo de desenvolvimento e lançamento de produtos, ou de melhorias de processos como pontualidade na entrega ou ainda índices de defeitos.

2.6.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997, p. 131) apresentam a perspectiva de aprendizado e crescimento como a etapa do BSC que trata da “infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas”, ou seja, a infra-estrutura necessária para que a empresa gere crescimento e melhoria em longo prazo. Em uma outra obra, Kaplan e Norton (2004a, p. 18-19) tratam esta etapa como a perspectiva de inovação e aprendizado, a qual se refere à capacidade de inovar, com novos produtos e/ou serviços, melhorar os já existentes e aprender gerando valor para a empresa. No entanto, para este estudo é considerada a perspectiva exposta na obra de 1997.

Apesar de ser a última perspectiva a ser tratada, caso não seja dado o devido valor a esta etapa, pode-se incorrer no erro de buscar retornos rápidos através da perspectiva financeira, reduzindo investimentos na capacitação de funcionários ou renovação de tecnologias, o que em longo prazo pode resultar em insucesso.

Esta perspectiva trata principalmente de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, podendo ser avaliada por meio de indicadores como a satisfação, rotatividade e produtividade dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e índices de melhoria em processos críticos.

2.6.3 Etapa preparatória

Kaplan e Norton (1997, p. 307-324) descrevem o processo de criação do *Balanced Scorecard* como um “processo sistemático que busque consenso e clareza

sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais”. E deixam claro que a equipe executiva da unidade de negócios em que o *Balanced Scorecard* está sendo desenvolvido deve estar totalmente envolvida no processo, do contrário o projeto estará fadado ao fracasso.

Assim sendo, ao lançar a idéia da adoção do BSC na organização é necessário que a equipe executiva identifique e esteja de acordo quanto aos principais motivos para a adoção desta metodologia. Cada organização tem suas próprias necessidades e prioridades, e isto interfere em muito na adoção de uma nova metodologia.

Algumas empresas segundo Kaplan e Norton (1997, p. 309 – 312) adotaram o *Balanced Scorecard* com o intuito de buscar clareza e consenso em relação à estratégia organizacional, outras buscavam obter foco em suas estratégias após fusões, há ainda aquelas que buscavam descentralizar o poder decisório e desenvolver lideranças, como a Pioneer Petroleum, e aquelas que tendo uma estrutura descentralizada e de crescimento rápido, buscavam desenvolver uma equipe executiva.

A partir do momento em que foi estabelecido o consenso de que a utilização do *Balanced Scorecard* será benéfica à organização, dos motivos pelo qual esta ferramenta foi escolhida e obteve-se o comprometimento da cúpula, torna-se fundamental a escolha dos participantes do processo. Deve ser criada uma equipe que conduzirá o processo, sob uma liderança responsável por orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, e por garantir à equipe a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado.

2.6.4 O processo

O processo do *Balanced Scorecard* propriamente dito (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11) tem início com um trabalho de equipe, onde a alta administração busca traduzir a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos, estabelecendo medidas claras e objetivas, algumas organizações como a Rockwater (KAPLAN,VHS), citada como um dos modelos de implementações do BSC que deram certo, abrem este processo com sistemas de sugestões que permitem a participação dos funcionários no processo de elaboração dos indicadores, mesmo aqueles pertencentes aos níveis mais baixos da organização participam deste processo. Essa abordagem do *Balanced Scorecard* remete às abordagens colaborativa e crescente propostas por Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 178-186) tratadas no processo de implementação da estratégia. Apesar de a Rockwater ser uma exceção, pode-se verificar que estas abordagens estão presentes na essência do BSC através da afirmação de Kaplan (VHS) coloca que:

“Inicialmente o *Balanced Scorecard* será desenvolvido no topo da empresa. Tem que ser porque precisa estar bem conectado aos objetivos estratégicos desta empresa, mas depois temos de ser capazes de transformar as medidas do BSC em medias operacionais”.

Uma vez estabelecida a estratégia da organização o primeiro passo para a elaboração do *Balanced Scorecard* é o desenvolvimento de objetivos estratégicos para cada perspectiva. A princípio as perspectivas a serem abordadas são a financeira e a de clientes, para em seguida, identificar-se os objetivos e medidas para os processos internos da organização, destacando os processos mais críticos para a obtenção de um melhor desempenho para clientes e acionistas, sendo priorizado entre os indicadores financeiros a receita, crescimentos de mercado,

lucratividade ou geração de fluxo de caixa, e definindo para a perspectiva dos clientes o segmento para o qual a empresa está voltada.

Em seguida são estabelecidas medidas de aprendizado e crescimento, voltadas para investimentos em reciclagem de funcionários, tecnologia e sistemas de informações e melhoria dos procedimentos organizacionais, que visam trazer inovações e melhorias para os processos internos, clientes e acionistas, estando assim interligadas às demais perspectivas.

Em geral, nesta fase o número de medidas relacionadas pelas organizações é muito grande, acima da capacidade de administração das próprias organizações, porém, muitas das medidas elencadas podem ser avaliadas e priorizadas, ou ainda, agrupadas, pois, costumam tratar de um mesmo aspecto. Este fato foi relatado pela Rockwater e pela FMC, conforme depoimento de gerentes destas empresas (KAPLAN, VHS), assim, o segundo passo do processo do *Balanced Scorecard* é selecionar as medidas que ajudarão a atingir os objetivos mais críticos.

Selecionar medidas não implica em uma mudança de atitude, logo, o terceiro passo é a criação de metas para cada medida, pois segundo Kaplan (VHS) a partir de metas as pessoas visualizam em que direção seguir para concretizar a estratégia da organização.

Por último, depois de estabelecidos objetivos, medidas e metas, torna-se necessário transmiti-los a toda a empresa e gerenciar a organização a partir dele. O processo de comunicação é feito por meio de newsletters, quadros de avisos, vídeos ou mídia eletrônica. Este passo é importante para que ao compreender os objetivos e medidas de alto nível, os funcionários tornem-se capazes de estabelecer ações locais adequadas à estratégia global da organização.

Durante o processo de implementação e gerenciamento da estratégia pelo *Balanced Scorecard*, são necessárias várias reuniões em que se discutem o andamento do processo e onde se fazem os ajustes necessários. Em um artigo para Harvard Business School Publishing, Gold e Weiser (2005) explicam práticas que se deve adotar durante o primeiro ano dessas reuniões, propondo que logo no início do processo se estabeleça o que eles denominam de *Performance Advocates (PA)* ou advogados de desempenho (tradução nossa), que na verdade, são líderes de equipes que conduzirão um ou mais objetivos, coordenando as atividades relacionadas aos objetivos sobre sua responsabilidade de forma a garantir que a organização atinja as metas traçadas, outro papel importante é o do *measure coordinator* ou coordenador de medidas (tradução nossa), que auxilia o PA coletando e analisando dados de performance daquele objetivo. Há ainda o papel do editor, que irá consolidar o relatório de cada PA para ser apresentado à organização, e a figura do facilitador, um membro do grupo de liderança que orienta a equipe na interpretação do desempenho da estratégia descrito no relatório.

Os autores afirmam que aquelas organizações que definem formalmente as regras e responsabilidades pelo desenvolvimento das reuniões de revisão avançam de forma mais rápida que aquelas que delegam esta tarefa para uma das pessoas do grupo.

Essas são em verdade regras para auxiliar no processo, obtidas por meio de melhores práticas de implementação da *Balanced Scorecard Collaborative*, empresa de consultoria fundada por Norton, da qual fazem parte Gold, como vice-presidente, e Weise como consultor sênior.

2.6.5 Indicadores de desempenho

Kaplan e Norton (2004b, p. 7) defendem que “o que é medido é conseguido”, logo, sistemas de medidas exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados de uma organização.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* interagem entre si através de relações de causa e efeito o que faz com que os indicadores gerados não atuem unicamente como medidas de resultado, mas como forma de agregar valor ao processo decisório, tornando-se condutores de performance.

De acordo com Caiuby (2005, internet), muitas organizações encaram a fase de elaboração dos indicadores como um processo menor, apenas consequência do processo de elaboração de objetivos e medidas. Ao elaborar objetivos todos estão no início do processo, entusiasmados com a ferramenta e com a visão de futuro permitida pelas discussões estratégicas. Os indicadores tratam da fase operacional do plano, e é neste ponto que muitas organizações costumam negligenciar o processo, o que pode resultar na descrença de tudo o que já foi construído e levar à não implementação da ferramenta.

Os indicadores apresentam a função de comunicar o comportamento desejado pela organização, é através deles que de fato a organização começa a trabalhar sua estratégia, como colocam Kaplan e Norton (1997, p. 35), também são meios de promover o alinhamento da estratégia:

“Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro, através de maiores volumes de venda, maiores margens operacionais, rapidez no giro do ativo e redução dos custos operacionais”.

2.6.6 Alinhamento estratégico

O antigo paradigma de que a estratégia deve ser mantida em sigilo absoluto, acessível apenas para a alta gerência da organização foi quebrado em virtude da necessidade do compromisso e envolvimento dos funcionários e de se comunicar ações locais para a realização de uma estratégia de sucesso. O *Balanced Scorecard* visa alinhar, ou seja, tornar a visão e a estratégia da organização clara o suficiente para encorajar os funcionários a participar da formulação e da implementação da estratégia, proporcionando feedback ao processo.

Conforme Donlon (2005, internet), o desdobramento do BSC pelas camadas da organização, permitem que o seu propósito de mensurar e gerenciar a estratégia seja difundido por toda a organização, sintonizando-a com a estratégia proposta. O processo de alinhamento envolve o desenvolvimento de cada scorecard em consonância com o de nível superior, por meio de objetivos, indicadores, medidas e iniciativas que permitam monitorar a contribuição de cada unidade e indivíduo para os objetivos gerais da organização.

Porém o alinhamento da organização é um processo demorado, complexo e contínuo que exige segundo Kaplan e Norton (1997, p. 208-232), a adoção de vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia e o BSC em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e equipes. Em geral são utilizados três mecanismos distintos: Programas de Comunicação e Educação, criados para fazer com que todos os funcionários compreendam a estratégia e o comportamento necessário para que os objetivos sejam alcançados, bem como, obtenham feedback sobre o desempenho obtido; Programas de Estabelecimento de Metas, desenvolvidos para que os funcionários de toda a hierarquia transformem os

objetivos estratégicos em objetivos pessoais e de grupo; e a Vinculação dos Sistemas de Compensação, que como o título informa, refere-se à vinculação de sistemas de remuneração de incentivo ao alinhamento da organização.

2.6.7 Vantagens do *Balanced Scorecard*

Enquanto ferramenta de implementação e controle estratégico, o *Balanced Scorecard* apresenta vantagens como a visão da organização como um sistema que interage em todas as camadas e em diferentes perspectivas, vinculadas à estratégia empresarial. A composição de indicadores financeiros e não-financeiros interligados faz com que a organização mantenha seu foco em resultados financeiros, sem negligenciar outras perspectivas, voltando-se para a criação de valores competitivos para a organização como a melhoria de processos internos e a satisfação dos clientes, sendo esses aspectos tratados dentro de uma única ferramenta interligada à estratégia da organização.

Um aspecto positivo da metodologia utilizada no BSC, mas que nem sempre é seguido, é o alerta que Kaplan e Norton (1997) fazem ao deixar claro que para uma boa implementação e continuidade da ferramenta, é necessário o envolvimento dos líderes da organização em todo o processo, bem como, a conscientização e envolvimento do corpo funcional com a estratégia e os objetivos da organização e das unidades de negócio a qual pertencem.

A relação de causa e efeito através do sistema de medição por medidas e indicadores torna mais evidente essa relação, de forma a descrever o histórico estratégico da organização e de suas unidade de negócio, identificando e tornando

explícitas as hipóteses levantadas e seus resultados, o que forma uma base de conhecimento e aprendizado para ações futuras.

A percepção dos indicadores como condutores de performance, agregam valor à ferramenta uma vez que se deixa de medir somente o passado, e passa-se a acompanhar o desempenho dos fatores críticos para o sucesso da organização traduzindo a estratégia em ações, além de estabelecer medidas que buscam o equilíbrio entre curto e longo prazo.

A ferramenta busca ainda o foco na criação de valor através da gestão dos ativos intangíveis, onde, por meio da perspectiva de aprendizado e crescimento, aborda os componentes essenciais destes ativos: o capital humano, refletido nas competências estratégicas; o capital da informação, referente à disponibilidade de sistemas de informação, infra-estrutura e aplicativos de gestão do conhecimento necessários para dar suporte à estratégia; e o capital organizacional, ligado à cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento das metas e incentivos com a estratégia. (KAPLAN ; NORTON, 2004b, p.207).

Além disso, o *Balanced Scorecard* proporciona transparência, no processo de disseminação da estratégia, mobilizando as pessoas e integrando processos de forma a auxiliar e perseguir os direcionamentos estratégicos, buscando a proatividade dos funcionários e demonstrando qual o foco que deve ser priorizado, alinhando as iniciativas individuais à estratégia.

2.6.8 Desvantagens

Como toda ferramenta ou modelo, o *Balanced Scorecard* também apresenta deficiências que devem ser avaliadas e contornadas quando de sua aplicação. A

complexidade do modelo é uma delas, os autores referem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento em uma obra, em outra se referem a perspectiva de inovação, algumas vezes referem-se a indicadores, outras a vetores, o que causa certa confusão de conceitos para o leitor.

O processo de criação e implementação do *Balanced Scorecard* é bastante demorado, haja vista, na empresa Rockwater quando do depoimento de um de seus executivos sobre a implementação (KAPLAN, VHS), o BSC já estava sendo desenvolvido há um ano e seis meses e ainda não havia sido concluído, o que leva a demanda excessiva de tempo das equipes gerenciais e executivas para as definições de medidas e indicadores, uma vez que estes devem, segundo o método proposto por Kaplan e Norton, estar presentes em todo o processo.

Há ainda o custo com a alocação constante de uma equipe para a coordenação e controle do projeto de implementação do *Balanced Scorecard*, e a demanda de tempo de vários funcionários pela empresa que servem como multiplicadores, o que pode gerar altos investimentos da organização se computadas as horas deste funcionários.

Apesar de toda a discussão gerada pelos criadores do BSC sobre o foco em medidas financeiras não ser o mais adequado, que deve haver a valorização das medidas não-financeiras que geram valor para a organização, verificou-se no estudo de Soares Júnior e Prochnik (2004, p.12) que as organizações aplicam as quatro perspectivas, mas mantém o foco na perspectiva financeira.

Esses mesmos autores identificaram a dificuldade que as equipes têm ao definir objetivos, medidas e indicadores de se separar o que é estratégico do que é operacional, o que faz com que as discussões mantenham foco em aspectos

pontuais e operacionais, negligenciando as questões estratégicas, quando há a necessidade de concentração nos aspectos relevantes para o sucesso do negócio.

A maioria das organizações estudadas por Soares Júnior e Prochnik (2004, p.13) apresentou no início da criação de seus *Balanced Scorecards* um alto número de objetivos e indicadores, o que leva à dificuldade ou impossibilidade de acompanhamento e ao possível abandono da ferramenta. No anexo II pode ser verificado quadro com algumas das organizações estudadas por Soares Júnior e Prochnik (2004) e a composição de seus mapas estratégicos, com o número de objetivos e indicadores, alguns deles como o Unibanco chegando a um total de 430 indicadores.

Apesar de Kaplan (VHS) colocar que é importante a contribuição de todos para se chegar a objetivos e medidas que agreguem valor à organização e de ser demonstrada nesta apresentação o exemplo da Rockwater em que os funcionários participam com sugestões, o que se pode perceber pelo processo da ferramenta é que a participação dos funcionários ocorre somente após a determinação da estratégia por parte da diretoria executiva, como uma forma de complemento ou aparo de arestas do sistema. Esta posição secundária no processo, pode gerar desmotivação entre os funcionários como foi visto na abordagem do comandante de Brodwin e Bourgeois (*Apud* CERTO; PETER, 1993, p. 178-186).

Um aspecto levantado por Soares Júnior e Prochnik (2004, p.17) não como crítica, mas como algo a ser estudado futuramente, o qual foi considerado como uma desvantagem da ferramenta para este estudo, é a questão cultural do *Balanced Scorecard*, que desconsidera questões como a resistência no estabelecimento de objetivos de longo prazo em sociedades como a brasileira, onde a situação político-econômica não apresenta estabilidade em longo prazo, e variações cambiais

constantes, o que leva à insegurança quanto ao estabelecimento de metas para grandes prazos.

3 COMPARAÇÃO ENTRE FERRAMENTAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD.

Comparando o *Balanced Scorecard* com o ROCE – Retorno sobre o Capital Empregado ou ROI – Retorno sobre Investimento, o questionamento levantado por Kaplan e Norton (1997, p. 30-32) refere-se à impossibilidade de avaliação das preferências de clientes ou ainda às melhorias em processos que levam ao melhor desempenho financeiro, em outras palavras, a crítica ao modelo baseado somente em controle por desempenho financeiro está na impossibilidade de se identificar relações de causa e efeito existentes entre resultados e estratégia.

O ROI representa uma posição estática, desconsiderando a dinâmica de mercado e como já foi dito por Certo e Peter (1993, p. 208-209) não avalia a situação da unidade de negócio em relação ao ciclo de desenvolvimento. Pois, se uma unidade atua em um mercado onde a concorrência é estável e pouco acirrada, e já é consolidada neste mercado, seu desempenho através da avaliação pelo ROI será melhor que uma unidade em fase de crescimento ou pertencente a um ramo em que as forças de mercado são mais atuantes.

A classificação z embora busque equilibrar os resultados financeiros de forma a reduzir os impactos inflacionários e contábeis, permanece com o enfoque financeiro do ROI e acrescenta como obstáculo a presença de fórmulas complexas de cálculo para uma medição do passado. Uma das disfunções deste método está no trato das unidades de negócio mais novas que são desconsideradas pois ao se calcular uma proporção em que as receitas acumuladas são divididas pelos ativos totais, empresas com mais tempo de existência tendem a apresentar um resultado melhor que as mais novas.

Entre as ferramentas de controle por meio do desempenho financeiro, talvez a que mais se aproxime de uma visão macro da organização seja o CBA. Discutido por Kaplan (VHS), o CBA acrescenta uma visão do custo dos processos na organização, servindo como uma ferramenta de avaliação de retorno de atividades diretas e indiretas, segmentos de clientes e segmentos de mercado.

Um dos pesquisadores pioneiros do CBA foi Kaplan, em conjunto com Robin Cooper, assim sendo, Kaplan (VHS) defende a continuidade do uso do CBA pelas organizações, visto que este permite o mapeamento dos custos indiretos e de apoio e ajuda a traduzir percepções de melhoria de custo em ação, auxiliando no entendimento do custo do negócio e no entendimento da lucratividade por segmento de atuação, por produto ou mesmo por cliente.

A crítica de Kaplan e Norton (1997, p. 22-24) em relação ao uso isolado de medidas financeiras para a análise estratégica é pertinente ao colocar que o foco destas ferramentas está no resultado em curto prazo, o que pode levar a perda de investimentos em atividades que hoje representam custos, mas que representam de fato a base para a criação de valor futuro.

Porém, como foi dito antes o controle da estratégia dentro da perspectiva financeira tem sua importância, uma vez que não há coerência em elaborar e implementar estratégias que levem apenas à satisfação dos clientes, sem atender às necessidades de retorno aos acionistas ou mesmo de manutenção da organização, e por este motivo é mantido na estrutura do *Balanced Scorecard*, servindo como base para a estratégia em conjunto com as demais perspectivas, como foi demonstrado na descrição do processo.

O controle por critério de desempenho multinível apresentado por Wrigth, Kroll e Parnell (2001, p. 356) equivale a etapa de construção de indicadores não-

financeiros do BSC, sendo que o *Balanced Scorecard* apresenta-se de forma mais completa, uma vez que vincula estes indicadores a objetivos interligados pela estratégia, enquanto que a medição do controle por critérios de desempenho multinível é focada no produto, indivíduo ou atividade.

A auditoria de depositários, apresentada por Certo e Peter (1993, p. 212-213), demonstra semelhança quanto às perspectivas não-financeiras do BSC, porém o BSC se diferencia ao buscar a avaliação de indicadores que geram valor agregado para a organização, enquanto que a auditoria de depositários, busca inserir todos os segmentos interessados na organização, mas que não necessariamente resulte em valor para a organização, como no caso de sindicatos e governo.

O Seis Sigma como foi apresentado traz em seu processo algumas semelhanças com o processo do *Balanced Scorecard*, porém na essência representa um conjunto de medida sobre o passado, direcionado para a melhoria contínua e não, como propõe o BSC para a inovação e para o futuro. Sua adaptação de um modelo de controle da qualidade para um modelo de controle estratégico é bem mais próximo de um diagnóstico estratégico que conduz a valores, do que as medidas financeiras ou que a auditoria de depositários, porém também não reflete uma visão de um todo integrado a uma visão de futuro, como se propõe o *Balanced Scorecard*.

Em comparação com o Tableau de Bord, os autores Kaplan e Norton (1997, p. 30) alegam que “as medidas que compõem um *Balanced Scorecard* compõem uma série articulada de objetivos e medidas que se reforcem mutuamente, mantendo um conjunto complexo de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de feedback, que descrevam a trajetória da estratégia”, em contra ponto, o Tableau de Bord seria para Kaplan e

Norton (1997) apenas um painel de indicadores—chave do sucesso organizacional voltado para a medição de variáveis físicas.

No entanto, apesar da alegação de Kaplan e Norton quanto a diferença entre o *Balanced Scorecard* e o Tableau de Bord, comparando o primeiro a um simulador de voo e o segundo a apenas o painel de instrumentos de um avião, pode-se verificar que em verdade esta afirmação está mais para uma defesa de que o *Balanced Scorecard* é uma inovação que uma melhoria na metodologia desenvolvida na França. O *Balanced Scorecard* traz inovações, mas como foi colocado por Fernandes (2003, p. 31) o fato é que ambos apresentam muitas semelhanças, o que se pode evidenciar através da descrição das duas metodologias, é que o Tableau de Bord não teve uma continuidade em sua evolução, enquanto que o *Balanced Scorecard* aparenta ser um Tableau de Bord melhorado.

Em resumo, a comparação com as demais ferramentas de controle estratégico encontradas na literatura, demonstra que com exceção do tableau de bord, o *Balanced Scorecard* traz uma visão ampliada do aspecto estratégico da organização, partindo de uma visão sistêmica da organização e do ambiente buscando acima de tudo o retorno através do valor agregado.

4 CASOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*

4.1 Apresentação dos casos

A Siemens Brasil, empresa com atividades no Brasil desde cerca de 1867, é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nos segmentos de negócios: Comunicação e Informação, Automação e Controle, Médica, Energia, Transporte e Iluminação. Conta hoje com cerca de 8.300 colaboradores, doze unidades fabris, um centro de fabricação de telefones celulares GSM, quatro centros de pesquisa e desenvolvimento, doze escritórios de vendas.

Em março de 2001, segundo a Symnetics, após criar uma área chamada Business Excellence, adotou a metodologia do *Balanced Scorecard*, tendo como área piloto a área de Transmissão e Distribuição de Energia. O objetivo desta escolha era consolidar os modelos de gestão até então existentes em um único modelo que permitisse integrar o planejamento econômico-financeiro ao planejamento estratégico da organização, de forma que a estratégia pudesse ser traduzida em ações concretas e fosse viabilizado o acompanhamento do desempenho das estratégias implementadas.

Segundo a Siemens (internet) seu principal objetivo com a utilização do BSC era garantir o acompanhamento e a medição não só do desempenho, mas também das tendências futuras da gestão dos ativos intangíveis, e para também comprovar estrategicamente o retorno providenciado pelas iniciativas estratégicas de gestão. A empresa afirma que por meio do mapeamento sistêmico causa-efeito, pode derivar das medições praticadas sobre as iniciativas de Gestão dos Ativos Intangíveis o

impacto sobre o resultado financeiro da empresa e acrescenta que “é a forma sistêmica a mais eficiente de medir efetivamente o retorno sobre investimento em práticas de Gestão”.

Antes da definição pela metodologia do *Balanced Scorecard*, a Siemens Brasil realizou uma pesquisa de casos de sucesso no mercado e em outras unidades de negócio da Siemens em outras partes do mundo que implementaram o BSC, bem como consultorias da área, até que em julho de 2001 iniciaram-se de fato as ações para a implementação do projeto piloto com o auxílio da consultoria Symnetics, que representa a *Balanced Scorecard Collaborative* no Brasil. A implementação do BSC obteve suporte do software Strategic Enterprise Management (SEM) da SAP, que auxiliou o processo ao unificar todas as áreas da empresa.

Soares Júnior e Prochnick (2004, p.5) informam em artigo sobre experiências de implantação do BSC no Brasil que durante o período de junho a setembro de 2001, a Siemens Brasil treinou sua equipe central e da unidade piloto nos conceitos do BSC e realizou a construção do BSC para a unidade escolhida. De setembro a dezembro do mesmo ano, foram treinadas equipe das demais unidades da empresa, capacitando cerca de 86 pessoas como multiplicadores, também neste período construiu-se Scorecards para as demais unidades do negócio no Brasil, coincidindo o término deste primeiro ano com a implantação do softwares SAP SEM.

Segundo os autores o ano de 2002 foi direcionado para a implementação do BSC envolvendo a viabilização dos indicadores definidos no ano anterior e a realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento do BSC. Cada área da unidade também desenvolveu, testou e criticou seus Scorecards, para em seguida implantá-lo em toda a unidade piloto, foi feita a comunicação e integração, visando o

alinhamento dos scorecards gerados e intensificada a comunicação do projeto para toda a organização.

Mesmo com a ajuda de uma consultoria a Siemens, nas fases iniciais do processo, incorreu no excesso de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, o que aos poucos foi revisto em outubro de 2002, segundo Soares Júnior e Prochnick (2004, p. 11) a uma média de 20 objetivos por unidade de negócio, com cerca de 1,8 a dois indicadores por objetivo.

A Symnetics aponta como fatores críticos de sucesso a decisão por uma implementação piloto, que segundo a consultoria, permitiu que as pessoas da organização percebessem a importância do envolvimento dos líderes da área em todas as etapas do processo, de respeitar e se adaptar às necessidades da área, e da criação de multiplicadores para dar continuidade ao BSC. Um outro fator crítico foi verificar que não seria necessária uma implementação padrão em toda a empresa, ao contrário, uma implementação que se adaptasse às diversidades das áreas daria maior resultado, desde que fosse respeitado o conceito da metodologia do BSC.

Para Soares Júnior e Prochnick (2004, p. 8-18) outros fatores que contribuíram para o desenvolvimento do processo dentro da Siemens Brasil foi o reforço do processo de mudança cultural através da promoção interna na nova ferramenta e a realização de reuniões de acompanhamento durante a fase de implementação, outros fatores ressaltados por estes autores e já demonstrados foram a adoção de ferramentas tecnológicas para automatização dos indicadores, o SAP SEM e o envolvimento do corpo diretivo no processo.

No caso da Siemens o cronograma inicial previa um prazo de cinco semanas para a concepção inicial do BSC, no entanto alguns fatores contribuíram para que

este prazo fosse reduzido para três semanas, demonstrando um ganho de tempo. Estes fatores foram: aprendizado inicial da organização sobre o BSC, o esforço da organização ao intensificar a atuação no projeto, na preparação de recursos materiais e pessoais, na qualificação da equipe de projeto, e ao disponibilizar um programa de treinamento para um grande número de funcionários. Além disso, a SAP teve sua parcela de contribuição na rápida implementação do software e capacitação dos usuários, o que fortaleceu, segundo a Symnetics, a disseminação e aceitação do BSC entre os gestores envolvidos.

Dentro da metodologia do BSC, a Siemens adotou o conceito de Gestão do Conhecimento, vinculando suas iniciativas à estratégia de negócios, criando um macro-processo que começa na estratégia e termina na medição da contribuição desses processos para o negócio. Dentre as etapas do macro-processo adotado pela Siemens estão:

- a. "Business-Strategy: toda iniciativa de Gestão do Conhecimento começa por uma análise da estratégia do negócio, verificando como iniciativas voltadas ao capital intelectual podem apoiar o sucesso dos negócios;
- b. Knowledge-Strategy: a partir da análise da estratégia do negócio se deriva uma estratégia voltada ao capital intelectual;
- c. KM-iniciativas: a estratégia de Gestão do Capital Intelectual é depois desdobrada em ações táticas a serem realizadas e medidas para atingir uma série de objetivos estratégicos;
- d. Measurement: as iniciativas são sistematicamente medidas e rastreadas;
- e. K-Strategy Check: a partir do rastreamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento, a estratégia de gestão do capital intelectual é avaliada e adaptada, em função da evolução da estratégia do negócio;
- f. Back to Business-Strategy: as contribuições da estratégia de Gestão do Capital Intelectual aos negócios são criticamente avaliadas". (Internet)

Para coordenar ações estratégicas relativas ao tema Gestão do Conhecimento no Brasil, foi nomeado um "padrinho" e um comitê, o CEGC - Comitê Executivo de Gestão do Conhecimento, formado por representantes da área de Tecnologia e Inovação, Tecnologia da Informação, Gestão Corporativa da Qualidade, Gestão Corporativa de Pessoas, BSC e Gestão da Estratégia, bem como

dos departamentos de Gestão de Pessoas de todas as Unidades de Negócios e Setores Centrais. O comitê tem como objetivos: fortalecer a cultura de gestão e compartilhamento de conhecimentos; garantir a melhoria contínua dos processos e das ferramentas de gestão do Conhecimento, a partir da análise dos indicadores de mensuração do processo de gestão do conhecimento; e, fortalecer a posição da Siemens como Benchmark mundial em Gestão do Conhecimento.

Esta prática assemelha-se ao proposto por Gold e Weise quanto à condução do processo do BSC, citado anteriormente, onde o “padrinho”, nada mais é do que o PA, advogado de desempenho, e o comitê a equipe que trabalha no processo, porém neste caso apenas com o foco no processo de Gestão do conhecimento, que está vinculado em sua essência à perspectiva de aprendizado.



Figura 1 -Modelo de Funcionamento do Processo de Gestão do Conhecimento – Siemens Brasil
Fonte: Siemens – KM Regional Brasil. (Internet)

O modelo adotado pela Siemens para garantir a continuidade no processo de Gestão do Conhecimento é demonstrado na Figura 1, pressupõe a existência de

dupla legitimidade e capacidade de análise pluri-disciplinar das necessidades dos negócios em termos de Gestão do Conhecimento, uma vez que todos os funcionários participam do processo contribuindo com necessidades, aspectos da realidade do ambiente e as prioridades e o “padrinho” recebe propostas e questionamentos retornando ao sistema decisões que analisadas pelo comitê resultarão em orientações e decisões que levarão à ações voltadas para a visão corporativa.

A Symnetics (2005, internet) apresenta em um estudo sobre o caso de implementação da Siemens que os benefícios esperados para a implementação do BSC, foram:

- “Maior transparência sobre a estratégia da empresa, seus objetivos, metas e ações a serem tomadas e as devidas responsabilidades;
- estimular maior proatividade no comportamento gerencial e foco para fatores críticos para o sucesso do negócio;
- promover maior alinhamento entre as diversas funções e áreas da organização;
- melhorar o relacionamento entre os clientes internos e provedores de serviço, baseado no melhor entendimento das estratégias dos negócios e de suas necessidades;
- possibilitar a correção de eventuais desvios na execução da estratégia, que não seriam percebidos com o uso de indicadores táticos ou analisados isoladamente”.

Embora os dados referentes às demais perspectivas abordadas não estejam disponíveis, verificou-se que a exemplo da perspectiva de aprendizado e crescimento, a Siemens de fato atingiu estes benefícios, esta afirmação pode ser comprovada através da afirmação da própria Siemens quanto a um estudo estatístico realizado em 2002 que mostrou que em média os funcionários poupam cerca de 3 horas por mês com a gestão do conhecimento, o que leva a uma economia de cerca de 50 euros por mês, que para a Siemens como um todo representa uma economia de cerca de 64 milhões de euros por mês, e

proporcionalmente para a Siemens Brasil representa uma projeção de economia de 415.000 euros/mês.

Enquanto o modelo de implementação do BSC da Siemens tem caminhado para o sucesso, outras organizações encontraram dificuldades nesta implementação. Pessanha e Prochnik (2004), em um estudo sobre os obstáculos à implementação do *Balanced Scorecard*, apresentaram críticas obtidas a partir de um estudo de caso de três empresas não identificadas, pertencentes aos setores de telefonia, bancário e de seguros, assim, apresenta-se a seguir os principais aspectos dos casos de duas dessas empresas.

A empresa de telefonia iniciou o seu processo de implementação do *Balanced Scorecard* em 2001, sendo este desenvolvido inicialmente para três subsidiárias. O processo de seleção de objetivos estratégicos e medidas de desempenho foi coordenado pela Diretoria de Planejamento Estratégico e validado em diretores e gerentes de cada divisão da empresa. Houve na organização a preocupação em adequar os termos do BSC à linguagem própria da empresa e de estabelecer um máximo de três medidas para cada objetivo. Houve na empresa dificuldade quanto a adaptação à mudança cultural promovida pelo *Balanced Scorecard*, que proporcionou resistência de alguns funcionários por acreditarem que se tratava de apenas mais uma tarefa, além do apoio da alta administração ser limitado à concessão de recursos, negligenciando o envolvimento com o processo.

A estratégia nesta empresa é elaborada, pelo que se pôde perceber, nos moldes da escola do posicionamento, através da análise de cenários, de oportunidades e ameaças, feita pela Diretoria de Planejamento Estratégico, o que infere a presença de analistas especializados na concepção da estratégia empresarial. Após a elaboração da estratégia nos termos citados, a empresa insere

o *Balanced Scorecard* com a finalidade de organizar e sintetizar a estratégia. No entanto nesta fase, apenas 10% da gerência, dados informados através do caso relatado por Pessanha e Prochnik (2004, p. 7), participou da montagem do mapa estratégico da empresa, porém são realizadas reuniões mensais para o acompanhamento de cada objetivo estratégico.

O segundo caso apresentado por Pessanha e Prochnik (2004, p. 8) é o de um grupo financeiro que atua principalmente na área de seguros, constituído por sete unidades de apoio e cinco de negócios. Este grupo optou por implementar o *Balanced Scorecard* no mesmo ano que a empresa de telefonia, ou seja, 2001, porém ao invés de partir para o desenvolvimento do BSC de uma unidade de negócios como fez a empresa de telefonia e a própria Siemens, o grupo optou por desenvolver primeiramente o *Balanced Scorecard* corporativo, sendo este coordenado pela vice-presidência de controle.

O processo teve início com entrevistas entre os vice-presidentes sobre os objetivos estratégicos da organização e a proposição de valor que a empresa deveria oferecer aos seus clientes. Com base nessas informações a vice-presidência de controle montou uma proposta de mapa estratégico e reuniu as demais vice-presidências para a validação do mapa estratégico. O resultado desta avaliação chegou a um mapa estratégico com vinte objetivos e trinta indicadores. Consolidado o BSC corporativo, passou-se a trabalhar nos objetivos estratégicos e indicadores das unidades da organização. Os mapas estratégicos das unidades organizacionais foram estruturados com dez objetivos estratégicos e quinze indicadores.

Após a implementação do *Balanced Scorecard* houve na organização uma redefinição do planejamento estratégico, passando pela missão, pelo posicionamento, diretrizes e objetivos estratégicos.

Os autores descrevem que o grau de comprometimento da alta administração no processo vem aumentando continuamente, uma vez que os vice-presidentes passaram a conhecer melhor a ferramenta e desde o início houve apoio do vice-presidente executivo, no entanto, um dos maiores problemas está no envolvimento dos funcionários, dado o impacto cultural provocado pela mudança nas perspectivas de medição de desempenho, antes apenas financeira.

As perspectivas de Kaplan e Norton (1997) são utilizadas na íntegra, apenas uma das unidades teve o desejo de incluir uma perspectiva relacionada à órgãos reguladores, porém o vice-presidente desta unidade foi convencida de que esta não seria uma perspectiva que viesse a agregar valor à organização, assim como não se teria como obter controle efetivo sobre esta variável.

As informações que suprem o BSC são coletadas por uma gerência denominada Gerência Frente de Informações e Controle, subordinada à vice-presidência de controle, não tendo havido nesta empresa aquisição de software específico para o acompanhamento do BSC, ao contrário do que se constatou na empresa de telefonia e na Siemens. Os resultados alcançados são monitorados e o BSC ajuda a melhor interpretá-los, sendo as metas revistas anualmente com base nos cenários mais prováveis.

Pessanha e Prochnik (2004 p. 9) informam que apesar da implementação do *Balanced Scorecard* “a estratégia é mantida em segredo pela alta administração e o mapa estratégico somente é comunicado até o nível de diretoria”.

4.2 Apreciação sobre os casos apresentados

Em relação às empresas de telefonia e seguros, verificou-se que uma dos maiores impactos ocorridos foi a mudança de cultura, na de seguros fica evidente que o paradigma de lidar apenas com indicadores financeiros, gerou insegurança até mesmo nos níveis mais altos da organização quanto ao *Balanced Scorecard*, para a empresa de telefonia essa mudança surgiu em conjunto com uma nova estrutura na gestão estratégica que até então se dava nos moldes do planejamento estratégico proposto por Ansoff. Este é um ponto positivo do *Balanced Scorecard* como se refere Pessanha e Prochnik (2004 p. 12), ele pode ser usado para “impulsionar mudanças na organização”.

A preocupação demonstrada pela empresa de telefonia em adequar os termos do BSC à linguagem própria da empresa torna evidente a disposição da organização, ou ao menos dos implementadores em tornar a idéia acessível e aceita pelos demais funcionários, fato que nem toda organização se atenta ao implementar uma nova ferramenta.

Um problema já levantado por Kaplan e Norton (1997) e já citado anteriormente neste estudo é o não envolvimento ou o pouco envolvimento da administração na implementação do *Balanced Scorecard*. A empresa de seguros não apresentou aparentemente este tipo de problema, pois, a alta administração apoiou o processo desde o início, no entanto a empresa de telefonia, por ter o seu projeto apresentado por uma diretoria de planejamento estratégico obteve o apoio financeiro mas não o envolvimento da alta administração, o que resultou no não envolvimento dos demais membros da equipe, como foi colocado no caso “apenas 10% da gerência participou da montagem do mapa estratégico da empresa”, em

outras palavras não havia a integração e aceitação necessária, e embora a organização coloque que “são realizadas reuniões mensais para o acompanhamento de cada objetivo estratégico” infere-se que essas reuniões são tidas mais como uma obrigação que um interesse de fato na ferramenta e em seus resultados.

A Siemens por outro lado parece ter seguido pelo caminho mais correto. Ao contratar uma consultoria especializada recebeu a orientação adequada à condução do processo, mesmo nas horas em que as discussões levavam à áreas operacionais ou questões pontuais, a experiência vivida pela consultoria em outras organizações fazia com que esses momentos fossem identificados e conduzidos para soluções estratégicas. Como já foi dito, a Siemens também acertou ao escolher uma unidade piloto, o que fez com que as demais unidades pudessem avaliar o desempenho do *Balanced Scorecard* e os benefícios que este poderia trazer à empresa.

Por último, entre os casos apresentados, a empresa de seguros parece ser a que menos entendeu a filosofia do *Balanced Scorecard* ao encastelar a estratégia no topo da organização, uma das recomendações mais citada em toda a obra de Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard* é a disseminação da estratégia pela organização de forma a obter o entendimento, colaboração e envolvimento de todos. Neste caso, acredita-se que o BSC tenha assumido de fato a posição de mais um relatório com medições organizacionais e não a de um condutor de desempenho ou de controle estratégico.

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido de maneira a analisar a metodologia de uma ferramenta que com tão pouco tempo de existência vem obtendo cada dia mais relevância dentro do ambiente estratégico das organizações, o *Balanced Scorecard*. No Brasil, observa-se a sua recente expansão com a implementações em empresas como Petrobrás, Siemens do Brasil, Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Embrapa, Cia Suzano de Papel e Celulose (Internet), entre outros.

O tema deste estudo foi delimitando de forma que sua evolução discorresse do estudo sobre a implementação e o controle da estratégia organizacional com a utilização do *Balanced Scorecard*. O conteúdo teórico foi desenvolvido com base nos conceitos existentes sobre estratégia, pensamento estratégico, implementação e controle estratégico e a abordagem prática desenvolvida com base na experiência disponibilizada por algumas organizações como a Siemens do Brasil que passaram pelo processo de implementação da estratégia utilizando como ferramenta o *Balanced Scorecard*, e em casos relatados por estudiosos da aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras.

Dada a pouca diversidade de autores na literatura específica sobre o tema, constatou-se que a maioria das obras publicadas no Brasil leva a convergência de idéias centradas em geral nas publicações de Kaplan e Norton (1997; 2004a; 2004b), com poucos acréscimos. Desta forma, ao desenvolver este estudo, acredita-se que se esteja contribuindo para a discussão do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997; 2004a; 2004b), uma vez que foi realizada comparação com outras ferramentas tais como controle por critérios de desempenho multinível, retorno sobre investimento, classificação z, custeio baseado em atividades, seis sigma e tableau

de bord, e verificou-se que à exceção do tableau de bord, o *Balanced Scorecard* apresenta de fato inovações.

Entre estas inovações estão a visão sistêmica da organização e de sua estratégia, a busca da condução das estratégias com base no futuro e no histórico estratégico da organização e o foco na geração de valor através de perspectivas financeiras e não-financeiras que trabalham interligadas em prol de um melhor resultado.

Tendo como objetivos específicos demonstrar os conceitos e a metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard*, foi feita uma explanação quanto à metodologia em que o *Balanced Scorecard* é estruturado em perspectivas que buscam abranger áreas de geração de valor para a organização, observando aspectos financeiros e não financeiros, tais como as perspectivas financeira, do cliente, de processos internos, de aprendizado e crescimento. Abordou-se ainda, os preparativos necessários para a implementação do *Balanced Scorecard*, que dependem do apoio e envolvimento do alto escalão das organizações, bem como, conceituou-se os indicadores de desempenho e o alinhamento estratégico.

Ao observar o processo de elaboração da estratégia e implementação do *Balanced Scorecard*, verifica-se a presença de algumas das premissas da escola do planejamento, onde a estratégia deriva de um planejamento formal, decomposto em etapas (objetivos, medidas e indicadores) onde a estratégia é de fato explicitada para toda a organização, porém somente depois que é definida pelo corpo executivo.

Entre os pontos positivos do *Balanced Scorecard* na implementação e no controle das estratégias organizacionais identificou-se a visão da organização como um sistema que interage em todas as camadas e em diferentes perspectivas,

vinculadas à estratégia empresarial, a composição de indicadores financeiros e não-financeiros interligados que faz com que a organização mantenha seu foco em resultados em curto e longo prazo e na criação de valores competitivos, a necessidade de envolvimento dos líderes da organização em todo o processo, o que por um lado é uma vantagem, mas por outro exige um grande investimento da organização e dos próprios líderes, e a conscientização e envolvimento do corpo funcional com a estratégia e os objetivos da organização e das unidades de negócio a qual pertencem.

A relação de causa e efeito através do sistema de medição por medidas e indicadores torna mais evidente essa relação, de forma a descrever o histórico estratégico da organização e de suas unidade de negócio, identificando e tornando explícitas as hipóteses levantadas e seus resultados, o que forma uma base conhecimento e aprendizado para ações futuras. Assim como a percepção dos indicadores como condutores de performance, agregam valor à ferramenta uma vez que se deixa de medir somente o passado, e passa-se a acompanhar o desempenho dos fatores críticos para o sucesso da organização mais de perto, traduzindo a estratégia em ações, além de estabelecer medidas que buscam o equilíbrio entre curto e longo prazo.

Dentre a proposta de identificar pontos de vista divergentes na literatura a respeito da ferramenta, levantando deficiências ou insucessos incorridos quando de sua implementação, observou-se que como toda metodologia o *Balanced Scorecard* apresenta desvantagens que podem ser contornadas, porém em geral, os insucessos ocorridos estão normalmente relacionados à má interpretação da metodologia, como foi exposto no caso do grupo de seguros, que insistia em não disseminar a estratégia da organização.

Entre as desvantagens identificadas estão a complexidade do método que parte da estratégia para a elaboração de objetivos, medidas, indicadores para então formular mapas estratégicos, o que faz com que haja confusões na interpretação de cada um de seus componentes, além disso o processo de criação e implementação do *Balanced Scorecard* é bastante demorado e como já foi dito exige muitas horas de altos executivos, gerencias e funcionários em treinamentos e discussões.

Há ainda o custo com a alocação constante de uma equipe para a coordenação e controle do projeto de implementação do *Balanced Scorecard*, e a demanda de tempo de vários funcionários pela empresa que servem como multiplicadores, o que pode gerar altos investimentos da organização se computadas as horas destes funcionários.

Apesar de toda a discussão gerada pelos criadores do BSC sobre o foco em medidas financeiras não ser o mais adequado, verificou-se no estudo de Soares Júnior e Prochnik (2004, p.12) que as organizações aplicam as quatro perspectivas, mas mantêm o foco na perspectiva financeira. Esses mesmos autores identificaram a dificuldade que as equipes têm ao definir objetivos, medidas e indicadores de se separar o que é estratégico do que é operacional, o que faz com que as discussões mantenham foco em aspectos pontuais e operacionais, negligenciando as questões estratégicas, quando há a necessidade de concentração nos aspectos relevantes para o sucesso do negócio.

Um outro fator crítico verificado no estudo de Soares Júnior e Prochnik (2004, p.13) foi a geração de um alto número de objetivos e indicadores, o que leva à dificuldade ou impossibilidade de acompanhamento e ao possível abandono da ferramenta, algumas organizações, como o Unibanco, chegaram a um total de 430 indicadores.

Um aspecto levantado por Soares Júnior e Prochnik (2004, p.17), considerado neste estudo como uma desvantagem da ferramenta, é a questão cultural do *Balanced Scorecard*, que desconsidera questões como a resistência no estabelecimento de objetivos de longo prazo em sociedades como a brasileira, onde a situação econômica-política não atingiu um grau confiável de estabilidade, o que leva à insegurança quanto ao estabelecimento de metas de longo prazo.

Acredita-se que os objetivos traçados para este estudo de apresentar o *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de implementação e controle da estratégia empresarial, bem como levantar vantagens e desvantagens do método, apresentando casos em que o *Balanced Scorecard* foi bem e mal sucedido tenha sido atingido. Além disso, espera-se que este estudo tenha de fato contribuído para a discussão desta ferramenta, que dado o tempo de existência ainda tem muito a contribuir para a estratégia empresarial.

6 BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor, MCDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

BRIGHAM, Eugene F. HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CAIUBY, Rogério. Artigo: **Operacionalização de Indicadores: muito mais que uma etapa burocrática**. Internet. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. acesso em 28.mai.2005.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DONLON, Barnaby S. Artigo: **Construção de um programa de desdobramento**. Internet. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. acesso em 28.mai.2005.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERNANDES, A. **Scorecard Dinâmico – em direção à integração da dinâmica de sistemas com o *Balanced Scorecard***. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – COPPE-UFRJ – Rio de Janeiro: 2003. disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/r_fernandes.htm>. acesso em 08.mai.2005.

GOLD, Robert S. WEISER, Jay R. – **The *Balanced Scorecard* Strategy Review Meeting: What to expect the first year**. *Balanced Scorecard* Report. Março-Abril 2005- Artigo No. B0503E.

KAPLAN, Robert S. ***Balanced Scorecard* – Gerenciando a Performance Futura**. VHS – Harvard Business School Publishing.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard***. 19ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. 19ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

_____. **Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004b.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 18ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ Jr., José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins de Oliveira, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

PESSANHA, Diogo Santiago. PROCHNIK, Victor. **Obstáculos à implantação do *Balanced Scorecard* em três empresas brasileiras**. Artigo apresentado no XXVII Encontro da ANPAD, Curitiba - PR, 25/29 de setembro de 2004.

PORTER, Michael. **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva**. 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

ROLIM, Henrique Sérgio Cavalcante. **Tableau De Bord X *Balanced Scorecard* - Implementando Ferramentas Estratégicas nas Corporações**. Administração – artigo publicado em 02.fev.2005 - Conselho Regional de Administração do Estado do Ceará. Disponível em: < <http://www.cra-ce.org.br/artigos/default.asp> >. acesso em 9.fev.2005.

SAP Brasil. Disponível em: <<http://www.sap50.com.br>> . acesso em 27.mai.2005.

Siemens Brasil. Disponível em: <<http://www.siemens.com.br/templates>> acesso em 27.mai.2005

SOARES JUNIOR. Heles, PROCHNIK, Victor. **Experiências comparadas de implantação do *Balanced Scorecard* no Brasil.** Artigo apresentado no XVII Congresso Latino Americano de Estratégia, Santa Catarina, 28/30 de abril de 2004. UFRJ-IE –Grupo de Cadeias Produtivas e Complexos Industriais. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/download/index.php>> acesso em 28.out.2004.

Symnetics Brasil. Disponível em: < <http://www.symnetics.com.br> > . acesso em 20.fev.2005.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica – Conceitos.** 4^a. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo I – Fórmulas das Variáveis contidas no cálculo de uma classificação z

(CERTO e PETER, 1993, p. 207-212)

$$\text{Classificação } z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$$

$$X_1 = \text{Capital de trabalho} / \text{Ativos totais},$$

Onde: Capital de trabalho = Ativos correntes – Obrigações correntes

$$X_2 = \text{Receitas acumuladas} / \text{Ativos totais}$$

$$X_3 = \text{Receitas antes de impostos e taxas} / \text{Ativos totais}$$

$$X_4 = \text{Valor de mercado das ações} / \text{Valor contábil das obrigações totais}$$

$$X_5 = \text{Vendas} / \text{Ativos totais}$$

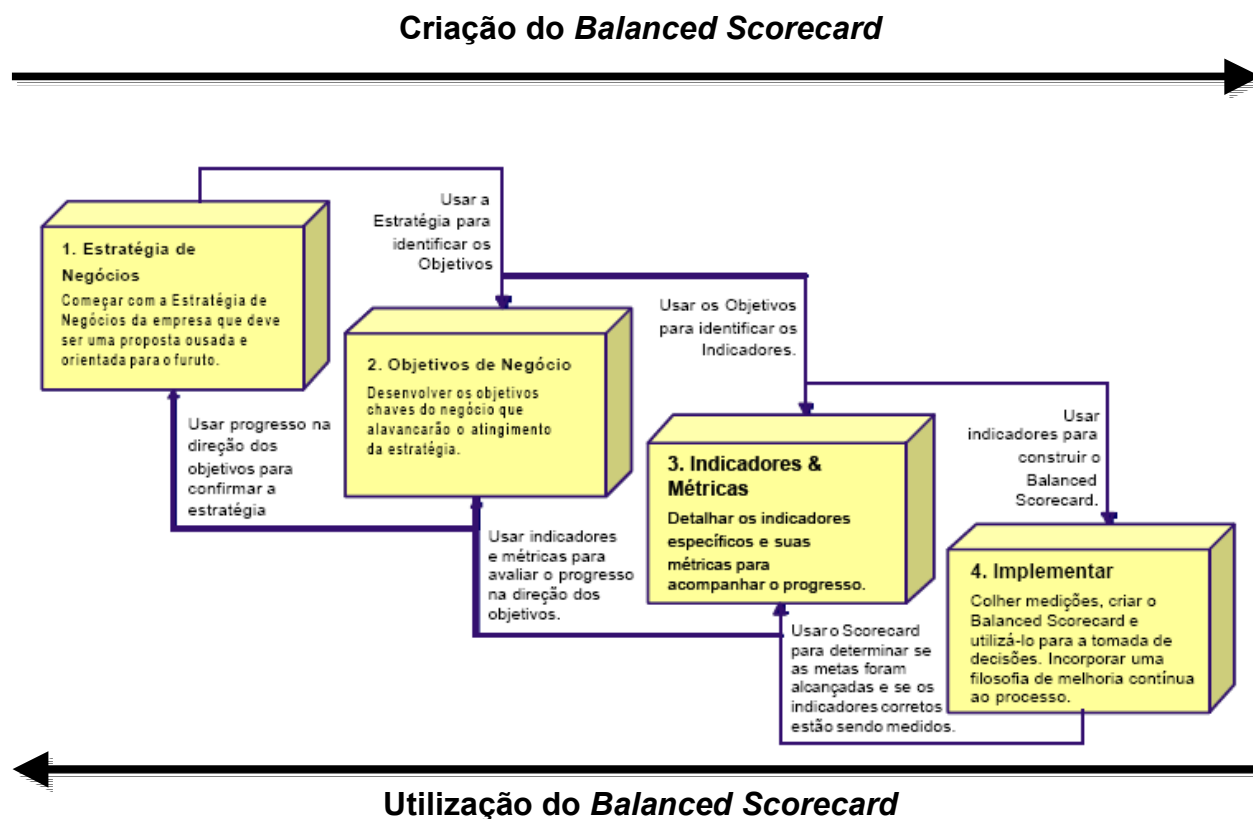
Anexo II – Quadro da Composição dos mapas estratégicos de organizações que implantaram o *Balanced Scorecard*

Organização	Quantidade de Objetivos	Quantidade de Indicadores
Banco do Brasil	20	35
Interchange	20	30
Oxitento	18	26
Petrobrás	54	34
Senai	14	N/D
Siemens	20	1,8 a 2 indicadores por objetivo
Unibanco	N/D	30 indicadores estratégicos e 400 indicadores operacionais

Quadro Nº 02 – Quantidade de Objetivos e Indicadores adotados por algumas das organizações que adotaram o BSC.

Fonte: Quadro desenvolvido a partir da Tabela Composição dos mapas estratégicos de organizações selecionadas de Soares Júnior e Prochnick (2004, p. 13).

Anexo III - Elaboração do *Balanced Scorecard* segundo a SAP Softwares



Fonte: SAP Brasil – A gerência na era da informação (Internet)